Yves GOLDER

Stratégies anti-stress

Guide tactique pour se libérer du stress sous toutes ses formes

GERESO

GERESO
FORMATION | CONSEIL | ÉDITION

Stratégies
anti-stress

Stratégies anti-stress

Guide tactique pour se libérer du stress sous toutes ses formes

Auteur: Yves GOLDER

Édition 2024

© GERESO Édition 2024
Direction de collection : Catherine FOURMOND
Suivi éditorial et conception graphique : GERESO Édition
Illustration : @ShaumiaaVector/gettyimages.fr

www.gereso.com/edition
e-mail : edition@gereso.fr
Tél. 02 43 23 03 53

Reproduction, traduction, adaptation interdites
Tous droits réservés pour tous pays
Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Janvier 2024
ISBN : 979-10-397-0564-6
EAN 13 : 9791039705646
ISBN numériques
ISBN eBook : 979-10-397-0719-0
ISBN ePub : 979-10-397-0720-6

GERESO SAS au capital de 465 920 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

GERESO
FORMATION | CONSEIL | ÉDITION

Du même auteur

- Le management fertile

Parmi les « Hors Collection » GERESO Édition

- Bien vivre son éco-anxiété
- Business Therapy
- Conflits au travail
- Écologaï
- J'ai pas fait bac + 5, et alors ?!
- J'écris mon roman en 4 étapes
- Je suis bordélique, c'est grave ?
- La méthode J.O.I.E.
- Le super-pouvoir de la créativité
- Les rites et rituels professionnels
- L'intelligence relationnelle
- Mieux se connaître pour rebondir en toutes circonstances
- On a toujours fait comme ça !
- Oser le conflit, éviter la violence
- Prendre des notes avec le Mind Mapping
- Un an pour bousculer son quotidien
- Vie minimale, expérience maximale
- Vive la pagaille relationnelle !

Retrouvez tous nos titres « Hors Collection » sur
librairie.gereso.com

Librairie
GERESO

« Le stress a une dimension universelle et proprement existentielle alors que, d'un autre côté, rien de ce que nous pouvons lui opposer ne nous vient naturellement sans une stratégie construite pour l'obtenir et sans efforts soutenus pour la mettre en œuvre. »

Yves GOLDER

À Giulia, Victoire, Gabriel, Arthur, Andréa, Augustin

Sommaire

Introduction 13

Partie 1 - Comment se préparer 15

Étape 1 - Voir le stress autrement 17

Chapitre 1 - Une autre définition (plus juste) 19

Chapitre 2 - Un autre objectif (plus ambitieux) 25

Chapitre 3 - Une autre approche (plus concrète) 29

Fiche de synthèse - Voir le stress autrement 32

Étape 2 - Apprendre à déjouer les pièges 33

Chapitre 4 - Ignorer ou sous-estimer le stress 35

Chapitre 5 - Un élan velléitaire 39

Chapitre 6 - La fable du stress positif 43

Chapitre 7 - S'enliser dans la confusion des causes et des effets 49

Fiche de synthèse - Apprendre à déjouer les pièges 53

Partie 2 - Comment traquer les stress courts 55

Étape 1 - Réprimer les micro-stress 57

Chapitre 8 - Mini tragi-comédies quotidiennes 59

Chapitre 9 - Vices ou vertus 63

Chapitre 10 - Tolérance zéro 67

Fiche de synthèse - Réprimer les micro-stress 70

Étape 2 - Neutraliser le stress sur rendez-vous 71
Chapitre 11 - Un geste 73
Chapitre 12 - Un travail 81
Chapitre 13 - Une technique 87
Chapitre 14 - Une force 95
Fiche de synthèse - Neutraliser le stress sur rendez-vous 98
Étape 3 - Contrer le stress par surprise 99
Chapitre 15 - Stress par surprise et instinct de survie 101
Chapitre 16 - Le sang-froid, version «outdoor» 107
Chapitre 17 - Le sang-froid version «office» 111
Chapitre 18 - Le sang-froid dans un guet-apens 117
Chapitre 19 - Une rhétorique désarmante 121
Chapitre 20 - Anticiper ou la traque du stress par surprise dans le futur 125
Chapitre 21 - Effets spéciaux et combinaisons tactiques 127
Fiche de synthèse - Contrer le stress par surprise 131
Partie 3 - Comment se libérer du stress long 133
Étape 1 - Prendre la mesure du défi 135
Chapitre 22 - Premier temps : une conjonction de circonstances hostiles 137
Chapitre 23 - Deuxième temps : le temps de la fatigue 141
Chapitre 24 - Troisième temps : le temps du doute 147
Fiche de synthèse - Prendre la mesure du défi 149
Étape 2 - Se protéger de soi-même 151
Chapitre 25 - L'ambition, force ou faiblesse ? 153
Chapitre 26 - Ralentir (sans freiner) 161
Fiche de synthèse - Se protéger de soi-même 167
Étape 3 - Récuser les figures toxiques 169
Chapitre 27 - Gare aux gourous 171
Chapitre 28 - Le mythe des dirigeants mythiques 177
Chapitre 29 - Face à un manager ennemi 185

Fiche de synthèse - Récuser les figures toxiques.....193

Étape 4 - Apprivoiser le présent (une approche innovante de la méditation).....195

Chapitre 30 - Notre indomptable obsession de l'avenir 197

Chapitre 31 - Ici est maintenant.....201

Chapitre 32 - Élucubrations et rites sophistiqués.....207

Chapitre 33 - Une exigeante simplicité.....209

Chapitre 34 - Surtensions.....215

Chapitre 35 - Le temps compté du répit et ses effets différés.....217

Chapitre 36 - De la vie en plus 219

Fiche de synthèse - Apprivoiser le présent 222

Étape 5 - Éveiller en soi une force singulière 223

Chapitre 37 - Une intrigante bénédiction 225

Chapitre 38 - Exploration des impasses 227

Chapitre 39 - «La» force 233

Fiche de synthèse - Éveiller en soi une force singulière.....235

Étape 6 - Reconstruire la confiance 237

Chapitre 40 - La lucidité dans un monologue constructif.....239

Chapitre 41 - Le détachement.....249

Chapitre 42 - L'estime de soi.....255

Chapitre 43 - L'action à tout prix.....265

Fiche de synthèse - Reconstruire la confiance 271

Conclusion 273

Remerciements.....275

À propos de l'auteur.....277

Introduction

Stress chronique, stress aigu, stress positif, adrénaline et autres hormones… Sur le stress, on a tout dit et tout écrit. Contre le stress, on a de même tout essayé : manger sainement, faire du sport, supprimer l'alcool, arrêter le tabac, fuir les gens toxiques, dormir, l'hypnose, le yoga, le chamanisme[1]… j'en oublie sûrement, mais quelle importance, puisqu'il est toujours là !

Ce constat marqué du sceau de la stérilité pourrait être entendu comme une invitation au fatalisme. Alors on oubliera ce fléau jusqu'au prochain assaut et, à ce moment-là, on s'en défendra comme on pourra — sans trop d'espoir ni de résultat — ou, au pire, on le supportera stoïquement jusqu'à ce qu'il veuille bien desserrer les mâchoires.

Sinon, il est possible d'y voir un défi, une excitante invitation à tout remettre en cause pour s'en sortir vraiment : comment on définit le stress, comment on le prévient, comment on le combat, comment on s'en débarrasse. C'est l'idée ici.

Avertissement :

J'ai fait un livre de ce que je sais du stress, mais j'aurais préféré trouver à qui parler, écouter et répondre. Vous ne pouvez que sentir cette nostalgie du dialogue parce qu'au contraire de la plupart de ceux qui écrivent je ne m'interdis ni le « je » ni le « vous » et encore moins ce « nous » mieux à même d'exprimer l'idée qu'à bien des égards, nous sommes égaux dans les épreuves que le stress nous fait subir. J'espère que cette facilité me sera pardonnée. En tout cas, je tiens à l'expliquer : tant que nous ne l'avons pas subi sous toutes ses formes, nous ne pouvons avoir une vision juste du stress et encore moins une prescience de ce qu'il faut

1. *Voir « Vive la transe », article de Stefano Lupieri dans* Les Echos Week-end *du 4 février 2022, page 61 à 65.*

faire pour s'en sortir. Si donc j'ai pris le parti d'exposer mon expérience aux regards et de la rapporter dans un style très direct à ce que je sais de la vie des autres, c'est pour que tout lecteur puisse s'approcher au plus près de ce qu'il n'a pas vécu et se préparer du mieux possible à son combat.

Important : chaque étape des trois volets stratégiques proposés dans ce livre (Comment se préparer ? Comment traquer les stress courts ? Comment se libérer du stress long ?) est résumée dans une fiche de synthèse d'une page, que vous trouverez à la suite du dernier chapitre de chaque étape.

Partie 1

COMMENT SE PRÉPARER

Si un homme « averti » en vaut deux qui ne le sont pas, à combien se monte la valeur d'un homme « préparé » dans la même unité ? Quatre, peut-être… mais il s'agit plus d'une estimation très personnelle que d'un calcul. Plus étayé est le nombre des étapes de notre préparation :

- Étape 1 : Voir le stress autrement.
- Étape 2 : Apprendre à déjouer les pièges.

Étape 1

VOIR LE STRESS AUTREMENT

En décidant de nous attaquer au stress, nous pourrions croire que nous aurons affaire à un adversaire, alors qu'en réalité nous devrons en affronter plusieurs. Comme Horace[2] lors d'un combat historique, nous n'aurons pas d'autre choix que de les neutraliser l'un après l'autre. Mais à la différence du héros cornélien, ce sont quatre ennemis qui nous feront face. Les Daltons donc, plutôt que les Curiaces.

2. Héros d'une tragédie de Corneille dans laquelle trois frères d'une famille romaine vont combattre trois autres frères, citoyens d'une cité ennemie, Albe.

Chapitre 1

Une autre définition (plus juste)

Bien souvent, les mots qui désignent des abstractions perdent en impact et en précision dès qu'on veut les définir. Paradoxalement, c'est quand on abstient d'en expliquer le sens que chacun comprend le mieux de quoi il s'agit. Ainsi de « temps », « intelligence », « art », « émotions », etc. Le mot « stress » fait partie de cette espèce rétive, à tel point que j'aurais pu être tenté de m'en tenir à cette mention : j'appelle « stress » ce que vous appelez « stress », ce que les magazines et les livres appellent « stress », ce que les scientifiques appellent « stress ». Ce tentant raccourci mène à une impasse. Si on veut le combattre avec succès, il faut impérativement changer de point de vue et voir le stress autrement.

Le gymkhana des hormones

Sur un plan strictement physiologique, nous parlons d'un phénomène bien identifié : un facteur déclenchant met en branle une cascade de réactions hormonales et c'est ainsi qu'entrent en scène des substances dont les noms nous sont plus ou moins familiers : endorphines, adrénaline, noradrénaline, cortisol, etc[3]. Réduit à ce « ballet » hormonal, le stress est un terme condamné au singulier nonobstant la prolifération de « s » qui caractérise son orthographe : il est certes sensible aux variations d'intensité et de durée, mais constant dans son principe.

3. Vous trouverez une infographie explicite sur ce processus dans le n° 888 de Sciences et Avenir*, page 30.*

Xavier Maniguet, médecin et aventurier, le confirme très clairement dans son livre *Survivre, comment vaincre en milieu hostile*[4], page 151 : « L'organisme (…) répond d'une façon stéréotypée à une grande diversité d'agressions : la morsure du froid, l'inconfort du chaud, la douleur, la peur, l'envenimation, l'effort physique intense, etc. » Philippe Rodet[5], médecin lui aussi, le confirme : « Quelle que soit la cause du stress, il y aura toujours libération des mêmes substances ». Le stress : invariable réponse de l'organisme aux agressions de tout genre.

Un brouillard mental

Le stress cependant ne se limite pas à ce jeu d'hormones, la dimension psychologique y prend une part déterminante et, comme toujours, dès que le psychisme entre en jeu, il complique tout. De ce point de vue, le stress est un problème doublement complexe puisque, chez l'être humain, la psychologie intervient non seulement dans ses effets, mais aussi dans ses causes. On le sait, une phobie, une angoisse, un cauchemar, un fantasme ou même une illusion suffisent à le déclencher, mais, de toute façon, quel que soit le facteur qui l'a causé — quand bien même il serait indiscutablement réel — la manière dont nous le percevons et l'interprétation que nous en faisons sont nécessairement des opérations de l'esprit. Et un peu plus tard, dans un troisième temps, à la suite du processus physico-chimique évoqué au paragraphe précédent, nous retrouvons sans surprise la psychologie dans ces conséquences du stress bien connues de tous : nervosité, inquiétude, peur, anxiété, dépression, panique ou pire.

Avec le stress, la physiologie se trouve emmêlée à la psychologie à tel point que nous ne pouvons qu'y perdre notre latin notamment lorsqu'il s'agit de savoir — une question purement théorique, il est vrai — s'il est plutôt la manifestation physique d'un problème mental ou l'inverse. Heureusement, il n'est pas nécessaire d'avoir une connaissance détaillée des phénomènes physiologiques et psychologiques complexes qui caractérisent tout stress pour apprendre à s'en défendre efficacement – personne n'y parviendrait si c'était le cas, à l'exception peut-être de l'élite des endocrinologues et des psychiatres, ce qui fait peu de monde.

Les définitions qui s'égarent dans les hypothèses scientifiques éveillent notre curiosité, mais, pour ce qui est de vaincre le stress

4. *Aux éditions Albin Michel, 1988. Ce livre contient un chapitre très documenté sur le stress.*
5. *Auteur de* Vaincre le stress, la clé de la réussite*, J'ai Lu, 2015.*

par nos propres moyens, elles ne nous seront d'aucune utilité – sans compter que plus on s'engage dans leurs méandres, plus on s'éloigne de ce qui est essentiel et, pour finir, on passe définitivement à côté. Bifurquons.

Du stress aux stress

Il n'existe pas de définition consensuelle et définitive du stress. Comme on le voit bien dès qu'on sollicite Google sur ce thème (ou n'importe quel livre), c'est un sujet bien trop humain pour être simple au point que tout le monde soit d'accord. Mais nous avons besoin d'un point de départ. Je vous propose de nommer stress nos réactions physiologiques et psychologiques confondues, aux menaces, dangers et agressions dont nous sommes victimes (ou, si elles sont imaginaires, dont nous croyons être victimes), lorsque nous n'y sommes pas préparés, que nous n'avons pas de solution à leur opposer ou que nous manquons de ressources nécessaires pour y faire face. Jusqu'ici, cette définition rejoint à sa manière ce qui se dit un peu partout et ne devrait surprendre personne. Elle est pourtant insuffisante. En effet, la première vertu d'une définition juste est de pouvoir donner une impulsion à un raisonnement qui sera développé dans son prolongement et, idéalement, nous devrions pouvoir en déduire tout le reste ou du moins ce qui est essentiel. Malencontreusement, dans celle que je vous propose ci-dessus, ce qui est essentiel ne s'entend pas et ne se voit pas, il me faut le signaler explicitement : le mot stress y est au pluriel.

Autrement dit, les menaces, dangers et agressions que nous subissons ou que nous ressentons peuvent être la cause de plusieurs sortes de stress qui se distinguent nettement les unes des autres[6]. De leurs différences découle tout ce qui suit.

Le tempo, clé du stress

Si ses composantes physiologiques sont en principe immuables, le stress survient dans une chronologie rythmée par les circonstances et les réactions des individus qui en sont atteints. Il en résulte que son tempo varie. Beaucoup. Et ça change tout. Voyez :

- Parfois, le stress prévient assez longtemps à l'avance. Tel est le cas chaque fois que nous avons inscrit dans notre agenda une épreuve

6. Même ChatGPT passe à côté de cette idée – pour le moment du moins.

dont nous savons qu'elle sera stressante : examen, compétition, discours en public, négociation avec un client important, etc. C'est un « stress sur rendez-vous ».

- Mais il arrive aussi — dans toutes les vies, pas seulement celles des aventuriers ou des sportifs de l'extrême — que le stress s'invite sans préavis. C'est le stress qui nous submerge dans un avion secoué par des turbulences, face à un pitbull qui grogne en montrant ses crocs ou quand nous nous retrouvons en pleine nuit nez à nez avec un voleur au salon. Ce stress soudain, que les auteurs désignent en général sous le nom de « stress aigu », je lui préfère le nom de « stress par surprise », car s'il est invariablement surprenant, il peut être de très courte durée et de faible intensité, pas véritablement « aigu » donc. C'est précisément le cas des « micro-stress », une variante dont l'importance et l'enjeu dépassent de loin, comme nous le verrons (page 57 à page 70), le préfixe réducteur dont je l'ai affublée.
- Enfin, quand l'événement qui l'a fait survenir s'étire dans le temps ou quand nous sommes liés durablement à la personne qui le génère, alors nous courons le risque que le stress s'installe. Chez nous devient chez lui et c'est un « stress long », cette fois, qui perturbe gravement notre vie. Les spécialistes l'appellent « stress chronique », mais à nouveau je substitue sans hésiter ma terminologie à la leur, parce qu'elle est plus explicite de mon point de vue et que, par chance, aucune prétention corporatiste ne me contraint à épater le lecteur avec un jargon.

Stress au pluriel donc. Pourtant, vous l'aurez remarqué, on dit toujours « le » stress. Mais puisqu'il en existe plusieurs formes ayant chacune des propriétés particulières, ce « le » ne nous mènera pas bien loin. Il est vrai qu'on dit aussi « le » cancer. Objection pertinente : chacun sait qu'à partir du moment où l'on veut en guérir, il faut absolument être plus précis sinon c'est lui qui gagne. Avec les stress, c'est la même chose. Ceux qui ne savent pas les différencier se livrent à un combat perdu d'avance, même s'ils ont fait de longues études. Nous devrons donc à l'avenir faire l'effort de distinguer le stress long (troisième partie) des stress courts (deuxième partie) et, parmi ces derniers qui forment une nouvelle famille, nous ferons la différence entre les micro-stress (page 57 à page 70), le stress sur rendez-vous (page 71 à page 98) et le stress par surprise (page 99 à page 131).

Cette classification va rythmer notre plan d'action :

- Les micro-stress sont méconnus et invisibles, nous apprendrons à les voir avant de les éliminer.

- Les stress sur rendez-vous, prévisibles par définition, nous verrons qu'il est possible de les neutraliser, à condition de s'y préparer avec détermination.
- Lorsqu'en revanche un stress nous envahit sans prévenir, il est en principe trop tard pour s'attaquer à ses causes (un principe qui cède à certaines exceptions comme nous le verrons), mais nous saurons contenir ses effets pour peu que nous soyons entraînés à le faire.
- Enfin, quand le stress s'est montré le plus fort et qu'il s'est installé durablement, c'est d'une véritable panoplie dont nous aurons besoin pour trouver la force de lui résister, surmonter les obstacles qu'il met en travers de notre chemin et guérir des blessures qu'il nous inflige.

Notre définition nous conduit maintenant à un troisième repère.

Un mythe dangereux

On le voit bien, dans la typologie que je vous propose, les stress sont nos ennemis. Ils seraient même plus précisément, si l'on se rapporte à leur prédilection pour la menace (stress sur rendez-vous), l'effraction (stress par surprise ou micro-stress), et le squat (stress long), des voyous. Il n'y a pas de bons voyous, il n'y a pas de bon stress. Le stress positif, de mon point de vue, est un mythe dangereux. Il est néanmoins si bien établi et depuis si longtemps qu'il n'est pas possible de lui tordre le cou en trois lignes. Il nous faudra prendre le temps de le démonter pièce par pièce. Je vous donne rendez-vous au chapitre 6 (page 43 et suivantes) pour cette passionnante et salutaire opération.

Fuir ou combattre

Que le stress est nocif, ceux qui l'ont éprouvé le savent bien. Mais qui a la chance de n'en connaître qu'une forme courte et intermittente pourrait choisir de l'oublier chaque fois que c'est possible, pendant les périodes de répit par exemple. Grave erreur, je dirai pourquoi dans ce livre. D'autres s'acharnent à le nier, particulièrement dans les milieux comme les entreprises où être stressé est un signe de faiblesse qui peut leur coûter cher. Il ne peut en résulter qu'une aggravation des symptômes. Enfin, par penchant pour la facilité ou parce que leur cas est désespéré ou parce qu'ils ne voient pas d'autres solutions, certains cherchent à dissoudre leur stress dans de mauvaises habitudes, les médicaments ou les drogues, des substances délétères pour tout dire : si leurs vertus

curatives sont très aléatoires, vous pouvez toujours compter sur leurs navrants effets secondaires.

Oubli, déni, chimie, tabagie, boulimie… cinq expressions d'une même préférence pour la fuite. Un peu plus ambitieux — guère plus —, de nombreux auteurs nous invitent à « gérer le stress », un projet entaché d'une dérisoire insuffisance, parce que le stress ne peut être véritablement vaincu que dans un affrontement – une propriété impitoyable qui constituera le dernier terme de notre définition.

Chapitre 2

Un autre objectif (plus ambitieux)

Avant d'aller plus loin, il est temps de s'assurer que votre intérêt pour le livre que vous tenez entre vos mains s'accorde aux intentions de celui qui l'a écrit.

Ce dont nous avons besoin dans toute entreprise que nous voulons réussir, avant même de faire notre premier pas, c'est d'un objectif. S'agissant du stress, celui qui met en mouvement la plupart des gens est à la fois implicite et lapidaire : s'en débarrasser d'une façon ou d'une autre.

Je ne pense pas que ce soit une bonne idée de s'en tenir à cette approche simpliste et négative. Dans toute bataille qui s'annonce longue et éprouvante, notre motivation à combattre ne peut être soutenue qu'à condition de tendre vers un but précis et son intensité dépend évidemment de la contrepartie qu'on peut en attendre. Un objectif, c'est ce que l'on veut, ce n'est pas ce que l'on ne veut pas. Pourquoi s'attaquer au stress sous toutes ses formes ? Je vous propose ici une réponse, beaucoup plus stimulante et prometteuse que la simple idée de se défaire d'un hôte inconfortable. Ainsi vous découvrirez peut-être à la fin de ce chapitre que, tout compte fait, vous lisez ce livre pour les mêmes raisons qui me l'ont fait écrire.

Bill Clinton, président à géométrie variable

J'ai lu il y a quelques années une interview d'Hillary Clinton. Candidate à la présidence des États-Unis, elle était principalement questionnée sur son projet, mais, comme on pouvait s'y attendre, le journaliste a voulu la faire parler de son célèbre mari. Elle en a fait un rapide portrait flatteur qu'elle a conclu par cette expression : « *Bill is larger than life* », plus grand que la vie. Quelle image magnifique ! J'ai passé du temps à la savourer, puis à y réfléchir avant de la trouver définitivement trop belle pour les humains. Je ne pense pas qu'un individu puisse être « *larger than life* », même si son ambition et ses compétences l'ont porté au poste prestigieux de plus grand dirigeant de la planète pendant huit ans. Je ne suis pas un spécialiste des États-Unis et je ne connais pas bien la biographie de Bill Clinton. Mais j'ai entendu et lu, comme des millions de gens, la phrase qu'il a prononcée devant le juge Wright, le 17 janvier 1998 : « Je n'ai jamais eu de rapports sexuels avec cette femme[7] . »

Bizarrement, dans cette expression, les trois derniers mots m'ont choqué plus que les précédents. « Je n'ai jamais eu de rapports sexuels » pourrait bien contenir un fichu mensonge. Mais, dans la fin de la phrase, « avec cette femme », j'entends comme du mépris. J'admets pouvoir me tromper sur ce point. En revanche, ce dont je suis certain, c'est que le héros de cette histoire n'a pas été « *larger than life* ». Pour reprendre une expression en parfaite résonance avec les propos d'Hillary : il n'en menait pas large et toute la planète l'a vu. Le couperet de l'« *impeachment* » a frôlé ses cheveux pourtant coupés court et je suis prêt à parier qu'il en a été diablement stressé. Dans le tourbillon de l'affaire Lewinsky, Bill Clinton s'est autorisé à se déjuger et à mentir, un choix pas très honorable, déshonorant même quand tout le monde voit que vous mentez. Le président des États-Unis d'Amérique ne s'est pas montré « *larger than life* », mais plutôt « *smaller than himself* ».

Des géants rétrécis

Si vous suivez l'actualité, vous avez vu comme moi des dizaines d'hommes politiques tomber dans le même piège. Ceux dont l'image

7. Accusé d'avoir eu des relations sexuelles avec une stagiaire de la Maison-Blanche, Bill Clinton aurait menti alors qu'il témoignait sous serment devant le juge. Il s'en est suivi une procédure d'impeachment qui se soldera par un acquittement, faute d'une majorité au Sénat pour condamner le président. Cette affaire dont les rebondissements ont été relatés et commentés par les médias a eu un retentissement planétaire.

est menacée par une accusation violente, le stress les pousse à se débarrasser du soupçon sur-le-champ, à l'instinct, trop vite. Mais leurs dénégations irréfléchies finissent le plus souvent par se retourner contre eux. Après coup, quand on prend le temps d'analyser les événements, on voit qu'elles sont très souvent la véritable cause de leur chute. Dans bien des cas, ils auraient pu limiter l'impact des allégations justes ou fausses portées contre eux en prenant le temps de construire calmement une réponse. Mais le stress les a diminués, ils ne sont plus eux-mêmes.

Internet qui n'oublie jamais rien — ceux qui voudraient se faire oublier encore moins que les autres — n'a rien perdu des scènes homériques dans lesquelles nous pouvons voir ou revoir nos femmes et hommes politiques pris au piège du stress et miniaturisés par lui aussi vite que le lion du Chat botté[8] : Jean-Luc Mélenchon (« La République, c'est moi ! »), Nicolas Sarkozy (« Casse-toi, pauvre con ! »), Marine Le Pen (en cancre du calcul mental devant Anne-Sophie Lapix). Et Anne Hidalgo. Et Xavier Bertrand. Et Manuel Valls… Ayant à peu près équilibré mon échantillon, je m'arrête là. Mais vous l'aurez compris : ils y sont presque tous et ceux qui n'y sont pas encore ne sont qu'en sursis.

Dans le passé, les exemples de géants rétrécis par le stress ne manquent pas : Octave (le futur empereur Auguste) à la bataille de Philippes, Napoléon à Borodino, le général de Gaulle s'enfuyant à Baden-Baden (Allemagne !) en 1968. Ils ne manquent pas non plus dans l'actualité : vous imaginez Carlos Ghosn passant la frontière japonaise, enfermé dans une *flight case* ? Vous avez vu Emmanuel Faber, éjecté de Danone, tandis que des dizaines d'articles dans la presse et sur le web relataient sans vergogne chaque épisode de sa dégringolade ? Quant à Christian Streiff, ex-patron du groupe PSA, il a décrit dans son livre *J'étais un homme pressé*[9] comment le stress a failli le tuer au terme d'une inexorable descente aux enfers dont il a mis longtemps à se remettre.

L'effet diminutif du stress

Ces hommes célèbres, leur histoire, comme la nôtre, illustre la même sombre réalité : mémoire, santé, motivation, énergie, confiance, etc. Il n'est pas de force en nous qui soit invulnérable au stress. Et il n'est

8. Cas unique dans l'histoire de lion qui se transforme en souris à la demande d'un chat (voir les Contes de Perrault).
9. Aux éditions Le Cherche Midi, 2014.

pas non plus de stress qui soit inoffensif. Tous, même les plus quotidiens, ont un effet diminutif sur celui qui en est affecté : court-circuitée l'intelligence de celui qui se met en colère en réponse à une provocation, qui rédige un mail vengeur sous l'effet d'un coup de sang ou qui ne laisse même pas à sa langue le temps de faire un demi-tour avant d'improviser une réponse qu'il regrettera dans une heure ou avant. Je sais que je peux vous faire grâce de l'encadré « histoire vécue » : vous ne pouvez pas ne pas avoir l'expérience d'un rétrécissement de vous-même dû au stress et d'une très regrettable faute commise sous son empire.

Double peine

Vous l'aurez peut-être noté : forme courte ou longue, le stress nous atteint toujours doublement. D'un côté, il nous faut faire face à une situation ou une personne stressante et le problème qui s'ensuit va parfois nous mobiliser longuement, nous fatiguer ou nous épuiser; de l'autre, comme Bill, Carlos, Christian et les autres, nous ne pourrons plus compter que sur une version rétrécie de nous-mêmes pour y faire face.

Un objectif vertueux

« Diminutif » est un adjectif souriant qu'on utilise principalement pour désigner la version familière d'un nom ou d'un prénom. Rapporté aux effets du stress, c'est une calamité. Il importe d'en avoir conscience au plus tôt, car c'est ce qui va impulser notre détermination et lui donner sa force. Mais pas seulement. L'effet diminutif du stress révèle le sens de notre lutte, il l'oriente dans sa juste perspective et nous élance en droite ligne, sans ambiguïté et sans hésitation, vers le meilleur objectif possible. Le sujet stressé, ce sujet « *smaller than himself* », ce n'est plus nous, mais notre caricature. Laisserons-nous cette caricature aux commandes de notre vie ? Si nous nous lançons dans une chasse au stress sous toutes ses formes, c'est pour rester nous-mêmes, être en pleine possession de nos moyens et conscients de notre valeur. La Fontaine illustre dans une fable bien connue de tous les écoliers[10] ce qu'il advient de ceux qui se veulent plus grands qu'eux-mêmes. Mais y aurait-il ambition plus légitime que devenir et rester le meilleur soi-même possible plutôt que de se laisser rétrécir par le stress ?

10. La Grenouille qui se veut faire aussi grosse que le bœuf, *livre 1, fable 3.*

Chapitre 3

Une autre approche (plus concrète)

S'agissant de mener un combat contre le stress, on peut comprendre que des gens, dont le métier et la famille occupent tout leur temps, ressentent le besoin d'être éclairés et soutenus par d'autres. C'est ainsi que peuvent se rendre utiles ceux qui ont de l'expérience, du temps pour y réfléchir et du plaisir à consigner leurs idées par écrit. Mais leurs idées et leurs conseils, que valent-ils au juste ? Si j'étais le lecteur, avant de m'engager à les entendre et à les suivre, j'aimerais avoir des réponses à ces questions : qui est l'auteur ? Que sait-il au juste du stress ? Et ce qu'il sait, comment l'a-t-il appris ?

Je n'ai pas étudié le stress sur les bancs d'une faculté de médecine ou de psychologie, mais à diverses écoles exigeantes qui ne délivrent pas de diplômes. Pour ce qui est du bagage utile, en revanche, il n'y en a pas de meilleures. J'y ai gagné une conviction toujours solide aujourd'hui : en matière de stress, l'expertise, c'est l'expérience.

Première école, la boxe

J'ai pratiqué ce sport pendant mes études (lycée puis université), jusqu'à ce que mon premier job, chez Colgate, me contraigne à quitter ma ville d'origine (Besançon) et la vie d'étudiant. Au sein du club dont je faisais partie à l'époque, le Gant d'or bisontin, je me suis contenté de l'entraînement, combats compris (et stress inclus, à haute dose)

sous la direction d'un entraîneur de haut niveau, Ray Lucas[11]. Je n'ai cependant jamais atteint le niveau qui m'aurait permis de faire bonne figure lors des compétitions organisées par la Fédération française de boxe (FFB) à l'occasion des soirées de gala. Mais par le même hasard que j'avais découvert l'existence d'un club de boxe dans ma ville, j'ai appris plus tard qu'il existait des compétitions universitaires plus accessibles. Je m'y suis inscrit et, après quelques épreuves éliminatoires, j'ai pu disputer le Championnat de France à Clermont-Ferrand. J'en suis reparti avec la médaille de bronze de ma catégorie, les super-welters[12].

Deuxième école, le service militaire et la montagne

Pour éviter le piège de l'infanterie en Allemagne dans lequel sont tombés la plupart de mes amis, je fais valoir mes talents de skieur, acquis dans le Haut-Doubs, une région connue pour ses hivers enneigés et particulièrement froids. J'obtiens une affectation dans les chasseurs alpins. Je passerai douze mois en compagnie de combat comme tireur d'élite. À compter de ce moment, la montagne est devenue mon terrain de jeu préféré, l'hiver comme l'été.

Troisième école, le parapente

En 1987, l'épisode boxe est terminé depuis longtemps. Ma passion pour la montagne n'est pas éteinte, mais je n'ai guère de temps à lui consacrer, quelques week-ends par an. C'est toutefois dans ce milieu que j'entends parler de parapente. J'ai fait mon premier stage pendant les vacances d'été. Trente-trois ans plus tard, alors que je n'ai plus d'activité professionnelle au sens classique du terme, le parapente est resté ma première passion. Quand les conditions météorologiques m'y invitent, je vais voler sans plus de considération pour mes autres tâches et obligations (elles attendront le retour des nuages).

À dire vrai, comme sportif, je n'ai pas fait d'étincelles (zéro médaille d'or). Mais j'ai appris beaucoup. Pour avoir fréquenté certaines formes de danger d'un peu trop près, j'ai connu les KO, les blessures, les fractures, les gelures et la peur. Malgré tout, les aventures les plus épicées pour ce qui est du stress sont venues de ma vie professionnelle.

11. Ce «coach» d'exception a su mener un de ses poulains, Jean Josselin, jusqu'en finale du Championnat du monde au Madison Square Garden, en 1966.
12. Une catégorie qui n'existe plus de nos jours chez les amateurs.

Quatrième école, l'entreprise

Après mes études de droit, je suis entré chez Colgate-Palmolive comme adjoint au responsable des ressources humaines dans une usine, à Compiègne. Quatre ans plus tard, j'ai migré dans le groupe Danone, chez Blédina. J'y ai occupé deux postes à la direction des ressources humaines, avant de passer dans l'équipe commerciale. Pendant dix ans, des objectifs de vente ambitieux, des clients difficiles et des concurrents acharnés m'ont généreusement alimenté d'un flux de stress qui ne s'est jamais épuisé.

Plus tard, en 2011, alors que j'étais directeur commercial et marketing d'Évian Resort (une autre filiale de Danone), je me suis fait débarquer au terme d'un long bras de fer avec le directeur général. Transaction, outplacement, chômage. Cet épisode Évian Resort et ses suites immédiates m'ont fourni une grande partie des anecdotes qui illustrent ce livre.

Quatorze mois après mon licenciement j'ai été embauché par le groupe Demeco pour diriger une filiale spécialisée dans le déménagement d'entreprise, Euroflash. Il s'est ensuivi cinq années d'une épreuve passionnante, jusqu'au moment où le groupe a changé d'actionnaire. Nous n'étions d'accord sur rien ni sur l'organisation à mettre en place ni sur les objectifs. Conséquence sans surprise : nouveau licenciement, nouveau départ.

La bande-son de cette histoire est syncopée. Le stress n'en a pas été l'unique thème, mais un des leitmotivs, jusqu'à ce que j'apprenne à m'en libérer. Il n'est pas dit que cette victoire est définitive. Tant que nous n'en sommes pas arrivés à l'épisode de notre dernier souffle (un rendez-vous que le stress ne voudra manquer sous aucun prétexte), l'avenir reste pour nous tous ce qu'il est depuis notre naissance : incertain. Très, beaucoup, énormément incertain.

Baisser la garde pourrait s'avérer fatal.

Fiche de synthèse

Voir le stress autrement (page 17 à page 31)

La question :

Comment devons-nous appréhender le stress pour être en mesure de la combattre avec succès ?

Réponses et solutions

1. Partir de la définition « classique » : le mot « stress » désigne nos réactions physiologiques et psychologiques confondues, aux menaces, dangers et agressions dont nous sommes victimes (ou, si elles sont imaginaires, dont nous croyons être victimes), lorsque nous n'y sommes pas préparés, que nous n'avons pas de solution à leur opposer ou que nous manquons des ressources nécessaires pour y faire face **: page 21.**

2. À cette définition incomplète, ajouter qu'il existe plusieurs formes de stress qui se distinguent les unes des autres par leur tempo : les stress courts et le stress long. Les stress courts se divisent à leur tour en trois catégories : les micro-stress, le stress sur rendez-vous et le stress par surprise. Ceux qui ne savent pas différencier les stress se livrent à un combat perdu d'avance **: page 21 et page 22.**

3. Troisième repère pour notre définition : le stress positif n'existe pas. C'est même un mythe dangereux (comme nous le verrons au chapitre 6) **: page 23.**

4. Dernier repère : le stress ne peut être vaincu que dans un affrontement (et certainement pas en lui tournant le dos) **: page 24.**

5. En combattant le stress notre objectif ne doit pas être de nous en débarrasser, mais de redevenir nous-mêmes et d'être en pleine possession de nos moyens : **page 27 et page 28.**

6. En matière de stress, l'expertise, c'est l'expérience **: page 29 et suivantes.**

Étape 2

APPRENDRE À DÉJOUER LES PIÈGES

On peut comprendre que l'impatience d'un sujet stressé le presse de se rendre aussi vite que possible aux pages des solutions. Mais cette impatience, faute d'être retenue le temps d'un court avertissement, le précipite dans les embûches et les chausse-trappes. Dans notre affrontement contre le stress sous toutes ses formes, les pièges dont nous allons parler maintenant, si on n'a pas connaissance de leur existence et de leur mécanisme, la probabilité de leur échapper est nulle.

Avant d'aller aux solutions, voyons ce qui fait obstacle à toutes les solutions.

Chapitre 4

Ignorer ou sous-estimer le stress

L'incompétence et le stress ont un lien dont on peut flairer l'existence dans cette observation que les gens incompétents s'ingénient en général à dissimuler leur insuffisance avec la même vigueur que d'autres — nombreux sinon majoritaires — emploient à cacher leur stress. Nous nous trouvons maintenant au croisement du stress et de l'incompétence, un carrefour à signaler d'un panneau triangulaire avec point d'exclamation géant, car il y a danger.

Comment ça va ?

Dans une entreprise, quand on vous pose cette question, toutes les façons de dire que « ça va bien » sont recevables. Convenue : « Très bien, merci », enthousiaste : « Super ! », *in English* : « *Can't be better*[13] », ou même avec humour : « Mieux serait insupportable ».

En revanche, répondre que non, « ça ne va pas », serait une mauvaise idée dans tous les cas où vous ne vous adressez pas à un ami.

Dans la plupart des communautés, y compris celles qui ne rassemblent que des animaux de la même espèce, afficher un signe de faiblesse est risqué. Rajouter « très » devant le participe passé si cette communauté est une entreprise.

13. Ça va, ne pourrait aller mieux.

Le stress inavouable

Il arrive assez souvent que l'exigence de «résistance au stress» soit formulée explicitement dans les annonces, signe qu'au sein de l'entreprise quelqu'un a parfaitement conscience des épreuves qui nous attendent. Mais quand elle ne l'est pas, soyez certains qu'elle est sous-entendue. Ne pas être stressé est une compétence attendue de tout collaborateur. C'est le signe qu'on «maîtrise». Être stressé, par conséquent, est bien pire que simplement «aller mal», c'est être dépassé par sa mission, ne pas être à la hauteur, ne pas avoir la dimension du job. Voilà comment, dans un contresens fatal, le stress est considéré comme un symptôme d'inadéquation au poste… alors que tout le monde en est affecté, hauts potentiels inclus.

On comprend mieux pourquoi la première réaction, quand le stress pointe, est de le cacher au regard des autres et, dans le même mouvement, de l'ignorer ou de le sous-estimer. Mais si, pour des raisons tactiques, il reste préférable de le dissimuler, se mentir sur ce point est un réflexe calamiteux. Si on ignore le stress, on ne le désigne pas, on ne l'évalue pas et on ne le combat pas. Donc il s'installe. Et aussitôt qu'il est en place, l'effet diminutif commence à produire ses effets.

Petite arithmétique du stress

Plongé dans ce livre — celui-ci ou un autre sur le même sujet —,vous ne pouvez guère être soupçonné de nier le stress. Mais rien ne dit que vous ne le sous-estimez pas. Tenez : quel rapport y a-t-il entre l'impact du stress sur votre performance ou votre qualité de vie et la somme des efforts que vous avez consentis jusqu'à maintenant pour vous en protéger? J'admets que ces deux montants ne se calculent pas, mais on peut les évaluer facilement, comme la douleur dans les hôpitaux. Ensuite, il faut les rapprocher, car ce n'est qu'une fois l'un à côté de l'autre qu'ils parlent. Et voici ce qu'ils disent : quelqu'un qui ne passerait qu'un très faible pourcentage de son temps (une demi-heure = 0,29 % d'une semaine) à prévenir un fléau qui peut gravement impacter sa carrière et sa joie de vivre (vingt, trente, cinquante pour cent ou plus?) ne doit pas s'étonner d'être dépassé, submergé ou balayé, le jour où il en sera victime.

Personne ne peut donner d'indication a priori sur la juste quantité d'effort qu'il faut fournir pour triompher du stress, bien trop nombreuses sont les variables qui interfèrent dans cette opération : pour quel in-

dividu ? Face à quelle forme de stress ? Dans quel contexte ? Chacun devra se livrer à un calcul pour son propre compte au vu des méthodes et procédés qui sont proposés dans ce livre. En attendant, telle est la norme qui, de mon point de vue, vaut pour tout le monde : c'est un travail de tous les jours.

N.B. Ce chapitre est construit sur l'hypothèse que les personnes qui sont affectées par le stress ont conscience d'être stressées. Cette hypothèse, loin d'être farfelue, a été vérifiée deux fois :

1. À la question « les gens qui sont stressés ont-ils conscience d'être stressés ? », ChatGPT répond en quelques dizaines de lignes bien argumentées, dont les premiers mots sont : « En général, oui ».
2. Voici un second argument à l'intention des personnes qui ne partageraient pas ma foi en l'intelligence artificielle : la réponse de ChatGPT laisse une place aux exceptions. En toute logique, on doit pouvoir conclure qu'une personne qui tient ce livre en main (ou n'importe quel autre sur le même sujet) n'en fait pas partie.

Si toutefois vous vouliez en savoir plus sur la reconnaissance du stress par un sujet stressé, je vous recommande la lecture des pages 63 à 69 de *Vaincre le stress, la clé de la réussite* par Philippe Rodet (cf. note 5 page 20).

Chapitre 5

Un élan velléitaire

Il est fort possible que cette idée d'un effort quotidien sur lequel nous avons refermé le précédent chapitre ne vous paraisse guère séduisante. La plupart des gens cherchent à se libérer du stress quand ils en sont gravement atteints, mais quand l'événement qui les a stressés prend fin, le stress qui lui est associé disparaît et la motivation à le combattre retombe. Elle reviendra au prochain assaut, mais entretemps on préfère penser à autre chose.

Cette approche intermittente échouera aussi sûrement que celle qui consiste à faire des régimes hypocaloriques radicaux pour maigrir : le surpoids recule sous l'effet de l'offensive et il repart à l'attaque. Pourquoi gagne-t-il à tous les coups ? Parce que la tentation nous agresse quotidiennement alors que nous ne nous défendons qu'épisodiquement, par sursauts. Il en va de même avec le stress qui est un ennemi de tous les jours, puissant et inlassable, lorsque face à lui nous restons velléitaires.

Les joggeurs de septembre

Euroflash, l'entreprise que j'ai dirigée à la fin de ma carrière, était implantée à Levallois. J'habitais à l'époque dans le 17e arrondissement de Paris et je me rendais au bureau à pied, tous les jours à six heures quarante-cinq précises, de façon à pouvoir saluer les salariés avant le départ des camions. Mon itinéraire étant aussi invariable que mes horaires, j'observais les mêmes scènes chaque matin. Rue Émile-Allez, la même femme de ménage secouait un tapis à la même fenêtre,

toujours à la même heure. Boulevard Gouvion–Saint-Cyr, les mêmes fournisseurs livraient une supérette et, un peu plus loin, les mêmes vitrines s'allumaient sur mon passage. Ces rituels s'interrompaient à chaque mois d'août (avant de reprendre en septembre). C'est alors qu'une autre pratique venait troubler la régularité helvétique des habitudes : le jogging de l'aube automnale.

La première année, en croisant chaque matin du mois de septembre d'innombrables joggeurs que je n'avais pas vus les mois précédents, j'ai pensé à un effet de mode. Un livre, une émission de télé ou encore un « influenceur », me suis-je dit, auront lancé sur le macadam des villes, baskets aux pieds, ces vaillants citadins soucieux de garder la forme. Mais, finalement, quelle que soit la source de leur inspiration, elle devait manquer de conviction, car ces joggeurs ont totalement disparu de mon circuit avant la fin octobre et je n'y ai plus pensé jusqu'à l'année suivante où ils ont reparu exactement au même moment et pour la même durée. Alors j'ai compris. Ces gens avaient profité des vacances pour faire du sport et, de retour à Paris, ils s'étaient promis de continuer à s'entraîner. Les meilleurs tenaient trois ou quatre semaines avant de rendre les armes. Ils repartaient à l'assaut, gaillardement l'année suivante, mais à nouveau pour quelques semaines seulement, avec le même entêtement peu éclairé dont font preuve ceux qui livrent la même bataille avec les mêmes armes après avoir été vaincus dix fois. J'ai quitté Paris il y a quelques années, mais je sais qu'ils restent fidèles à ce rendez-vous annuel, sportif, enthousiaste et définitivement vain.

Il me serait difficile de vous dire quel était précisément leur but en se levant tôt le matin pour s'essouffler dans les rues, à l'heure des camions de livraison : retrouver la forme ? Améliorer leur performance sur cinq mille mètres ? Maigrir ? Rester jeunes ? Soigner leur apparence ? Peu importe, la même conclusion ponctue toutes ces tentatives : en renonçant à la quatrième semaine pour les plus courageux, l'objectif est hors d'atteinte. Et il le restera jusqu'au renoncement définitif, celui qui viendra avec l'usure ou la vieillesse.

Des points forts au point mort

Cet exemple parabolique contient une leçon éclatante pour tout humain en quête de perfectionnement : dans nos efforts pour atteindre un objectif ambitieux, c'est la discipline qui donne à nos forces et nos talents, quels qu'ils soient, leur coefficient d'efficacité. Sans cet in-

grédient, ils resteront au point mort – ou, ce qui revient au même, n'alimenteront que des feux de paille.

« Discipline »… personne n'aime ce mot, c'est sûr. Il évoque pour presque tout le monde la caserne, les scouts d'Europe, la sonnerie du réveil, les corvées ou pire : les conseils du même nom. Je comprends. C'est qu'en réalité on l'applique le plus souvent aux contraintes que l'on subit. Mais si on met le même principe actif au service d'une ambition personnelle, alors c'est une baguette magique. Rien ne résiste à un entraînement méthodique et régulier. J'ai bien conscience du caractère absolu de cette formule, si absolu qu'elle choquera peut-être des lecteurs, mais je maintiens : rien. Qui que vous soyez.

C'est ainsi que j'ai pu un jour disputer les championnats de France universitaires de boxe anglaise en étant pourvu d'une musculature assez éloignée du standard en vigueur dans ce sport et d'un nez droit (qui m'est resté). J'ai toujours le souvenir de cette expression perplexe et amusée des copains qui découvraient ma nouvelle passion avec cette lueur piquante dans le regard, parfois soulignée d'une insolente exclamation : « De la boxe ? Toi ? » Oui, j'en ai toujours le souvenir – sans rancune, vraiment. Mais j'ai toujours, aussi, le souvenir de ma médaille, une médaille qui est en réalité une médaille de discipline plus qu'une médaille de boxe, dans une relecture qui invite à l'humilité autant qu'à l'espoir : je ne doute pas que quiconque veut s'essayer à ce sport peut obtenir de son effort quelque chose qui vaut cette modeste récompense, à condition d'être authentiquement motivé et de ne rater aucune séance d'entraînement. Mais sans discipline, non, rien – sinon des coups.

À partir du moment où notre exposition au stress est forte, si nous tenons vraiment à nous affranchir de ce mal, si nous ne voulons pas tomber dans le même travers désespérant que les joggeurs de l'aube automnale, nous devrons nous accrocher, autant le savoir. C'est précisément ce qu'il faut retenir d'une même leçon que la vie enseigne à tout le monde : s'y mettre ce n'est rien, n'importe qui peut le faire. S'y tenir là est le secret.

Je sais que vous n'avez pas beaucoup de temps libre et je mesure très bien ce que cela implique. J'ai connu des semaines de 60 heures et des mois sans week-end, c'est donc en toute connaissance de cause que je fais cette promesse : ce que vous aurez à faire pour dépasser le

stress pourra parfaitement trouver sa place dans un agenda très serré. Une fois que vous saurez comment agir, ce n'est pas essentiellement de temps dont vous aurez besoin, mais plutôt d'une volonté et d'une vigilance réaffirmées tous les jours.

Chapitre 6

La fable du stress positif

Dans les livres sur le stress, rares sont les auteurs qui n'évoquent pas ce sujet, mais ils le font toujours dans un glissement rapide, sans approfondir, pour la forme. C'est que la grégarité est plus facile que l'esprit critique, sans compter qu'elle vous évite l'inconfortable position de celui qui s'oppose, seul, à tout un troupeau bêlant. Il me faut pourtant prendre ce risque, car cette idée de stress positif n'est pas seulement un innocent syllogisme. *In fine*, c'est un poison.

Syllogisme

Que le stress positif n'existe pas, c'est précisément ce qui explique qu'après une rapide demi-génuflexion devant ce totem raccourci, les auteurs consacrent toujours leurs développements au vrai sujet, le stress négatif – un pléonasme que je m'autorise ici pour la première et la dernière fois. Vous trouverez des centaines de titres sur le stress qui vous affaiblit, qui vous nuit ou qui vous détruit. Mais le livre *Pourquoi et comment entretenir en soi le feu du stress positif* n'existe pas. C'est un indice, le premier. Il nous suffira de suivre le chemin indiqué par les suivants (ci-dessous numérotés de 2 à 7), comme les cailloux du Petit Poucet, pour découvrir en fin de parcours la face cachée et honteuse du stress positif.

Indice n° 2. L'étymologie nous met dès le départ sur la bonne voie : tout bon dictionnaire vous confirmera que le terme « stress » vient du français « détresse ». Où, dans quelle corporation, le concept de « détresse positive » trouvera-t-il des avocats ?

… N° 3. Un texte de l'INRS intitulé « Documents pour le médecin du travail n° 126 » stipule : « Toutes les études sur le stress chronique montrent qu'à terme il est délétère pour l'organisme ». Ce document est toujours accessible en ligne pour ceux qui voudraient en savoir plus.

… N° 4. Le point de vue ci-dessus trouve un écho chez David Servan-Schreiber[14] : « Le stress est un facteur de risque plus important encore que la cigarette en ce qui concerne les maladies du cœur ». L'auteur insiste, page 64 du même ouvrage : « Un stress chronique provoque anxiété et dépression. Il a aussi des conséquences bien connues sur le corps : insomnies, rides, hypertension, palpitations, mal de dos, problèmes de peau, de digestion, infections récurrentes, infertilité, impuissance. Il affecte enfin les relations sociales et la performance professionnelle… »

Le stress long fait l'unanimité contre lui, c'est facile à vérifier, tournons la page. Qu'en est-il des stress courts (dits « stress aigus » dans la littérature officielle) ? On entend souvent qu'ils nous aident à développer nos capacités d'adaptation – quand ils ne seraient pas, tout simplement, un facteur de motivation. Le moment est venu de consulter à nouveau le docteur Maniguet.

… N° 5. Cet auteur, à la différence des experts qui n'ont jamais risqué leur vie, sait de quoi il parle. Son expérience du stress n'est pas seulement intellectuelle. Il écrit[15] : « De la même façon qu'il existe une réponse indifférenciée à tous les types d'agression, il y a une sommation[16] de tous les stress, quels qu'ils soient. Chacun laisse une trace indélébile, venant en soustraction du capital d'adaptation qui nous reste disponible. Si ce capital est épuisé, c'est la maladie. S'il ne l'est pas, c'est le vieillissement prématuré (…) ». L'auteur nous signale ainsi une dimension capitale du stress : non seulement ses effets sont négatifs, mais ils sont cumulatifs.

Nous pouvons rapporter cette observation à ce que nous savons de notre milieu professionnel : le stress y est très rarement accidentel et sans lendemain. Le plus souvent, il revient à la charge, par épisodes espacés ou en rafale. Jacques Chirac ne disait-il pas : « Les emmerdes

14. Dans Guérir le stress, l'anxiété et la dépression sans médicaments ni psychanalyse*, éditions Robert Laffont, 2003 (page 48).*
15. Op. cit*. page 168.*
16. Pour « addition ».

(sic), ça vole toujours en escadrille » ? Le stress les accompagne, les accélère et les aggrave.

En définitive, si l'on tient compte de ce que nous avons vu jusqu'ici, le stress ne pourrait être crédité d'effets positifs qu'à condition de n'être ni chronique ni répété – donc quand il est exceptionnel ? Mais non, ça ne tient pas non plus. La preuve : un orateur stressé bafouille, un tireur d'élite stressé manquera sa cible, une femme politique stressée sera vaincue dans le débat qui précède le deuxième tour de l'élection présidentielle (un homme politique aussi), et n'importe quel cheval de concours désarçonnera sans pitié un cavalier stressé. Sur les boxeurs, les parapentistes ou les skieurs stressés, voir page 101 et suivantes. Ces exemples sont trop spécialisés pour emporter votre adhésion ? Généralisons.

… N° 6. Ajoutez donc le mot « stressé » à l'un de ces rôles que vous êtes amené à jouer dans votre vie et écoutez-en attentivement l'écho : un manager stressé ? Un candidat stressé ? Un directeur commercial stressé ? Un médecin stressé ? Un conducteur stressé ? Une mère ou un père stressé ? Dans les entreprises et partout ailleurs, si on dit de quelqu'un qu'il est stressé, on ne veut pas dire qu'il va bien ou mieux grâce au stress, mais exactement le contraire. Quant aux gens stressants, on recommande plutôt de s'en tenir à l'écart. Ainsi, on peut enchaîner à l'infini, rien n'y fait, l'idée est définitivement négative. Ici, nous rejoignons, par l'exemple et le bon sens, les propos scientifiques de David Servan-Schreiber et Xavier Maniguet. Voici ce que je vous invite à en déduire – mais vous m'aurez peut-être devancé : s'il y a dans les circonstances que nous vivons, un défi qui nous motive et accroît nos aptitudes, ce qu'il génère n'est pas du tout de même nature que le stress et, par conséquent, ne doit pas porter ce nom.

… N° 7. Les psys… (poursuivez ce préfixe à votre manière, ça ne change rien à la suite de la phrase) reconnaissent toujours explicitement que la « psychologie », la « personnalité » ou le « caractère » d'un individu impactent grandement sa réaction à un même facteur de stress. Chacun comprendra qu'une rencontre avec un requin va réjouir celui qui plonge précisément pour les photographier, mais tétaniser un touriste de la mer équipé d'une épuisette. Nos cobayes libèrent les mêmes hormones ? Et alors ? Ce qui oppose ces deux sujets sur le plan purement psychologique entraîne des conséquences physiques et comportementales radicalement différentes. Le premier se sentira surmotivé tandis que l'autre pourrait mourir d'une crise cardiaque avant même d'être croqué par le squale.

Qu'il y ait une « parenté physiologique » entre un vrai stress et la surmotivation — cette stimulation des capacités physiques ou intellectuelles qui nous grandit en face de certaines épreuves — n'autorise absolument pas à les assimiler en quoi que ce soit, car ce qui est déterminant dans la nature de l'un et de l'autre c'est toujours la dimension psychologique. Et, de ce point de vue, ils n'ont rien de comparable, ils sont même antagonistes. Qui que vous soyez, vous ne pouvez pas manquer d'avoir éprouvé « physiquement » leur différence, car le stress nous replie, nous rapetisse, nous diminue, tandis que la surmotivation nous grandit. Leur donner le même nom de famille (quand bien même on l'affecterait de signes antagonistes, + ou –) est une offense à la logique de même nature que celle qui consisterait à définir le malheur comme un bonheur négatif ou la joie comme une tristesse positive. On peut effectivement — manifestation physiologique partagée — pleurer dans les deux cas, mais on ne peut pas, sous prétexte qu'on a vu poindre des larmes, confondre les deux idées. À tous ceux qui ont contribué ou cru au mythe du stress positif : repliez le papier, rangez-le dans le tiroir des archives mortes et traquez le stress sous toutes ses formes.

Poison

Enfonçons notre clou : confondre stress et surmotivation n'est pas seulement un non-sens, c'est dangereux. Je soupçonne en effet qu'une bonne partie de ceux qui défendent l'idée d'un stress positif cherchent en réalité à promouvoir le vrai stress, celui qui est mauvais. Dans leur intérêt à eux sans doute, mais au détriment de tous les autres.

Ce soupçon nous arrive dans le sillage des managers qui pensent que stresser leurs collaborateurs est un excellent levier de performance comme de ceux qui, sans l'avoir pensé, ont recours à cette tactique par instinct.

Pour bien mesurer les conséquences désastreuses d'un management par le stress, il faut garder à l'esprit que la finalité du management est l'engagement des équipes, cette attitude qui consiste pour chacun à donner le meilleur de soi dans son travail. L'axiome fondamental du

« management fertile [17]» ne laisse pas le moindre doute à ce sujet : aucun manager n'obtiendra l'engagement de ses collaborateurs à défaut d'être reconnu par eux. Mais qui reconnaîtra l'autorité d'un N +1 qui exerce son pouvoir par le stress ? Personne ou pas grand-monde. En réalité, ce qu'un tel manager obtiendra de ceux qui lui sont rattachés c'est au mieux l'obéissance (un autre nom pour : service minimum). Au pire, il aura transformé des collaborateurs en ennemis, c'est-à-dire qu'ils le combattront ; faute de pouvoir le combattre, ils le fuiront ; faute de pouvoir le fuir, ils le détesteront. Le management par le stress est la meilleure preuve d'incompétence managériale qu'on puisse donner.

C'est pourtant une pratique courante dont le succès s'explique simplement : elle est facile, surtout si on la rapporte aux qualités dont doit faire preuve un manager soucieux que son autorité soit reconnue. Seuls les champions parviennent à ce résultat, alors que n'importe qui peut déclencher un stress chez ceux qui dépendent de lui. Investi du statut de chef, on peut stresser un collaborateur sans aucune compétence particulière, sans effort, sans imagination et même sans recourir à la parole, en s'abstenant par exemple de le saluer. Et ce ne serait que le niveau 1 d'une échelle qui en compte beaucoup d'autres. Le stress, l'arme des nuls.

17. Ce livre est la suite de Le management fertile, Gereso, 2020. Il en est plus exactement un prolongement sur le plan autobiographique et une illustration pour ce qui est du message. Il n'est pas nécessaire d'avoir lu le premier de ces livres pour comprendre le deuxième. Toutefois, en conséquence de leur étroite parenté, vous rencontrerez les expressions « management fertile » ou « manager fertile » de loin en loin dans les pages qui suivent. Les guillemets témoignent qu'elles ne renient pas leur filiation, mais, là où elles sont employées, elles se suffisent à elles-mêmes et peuvent toujours se lire comme la simple association d'un nom commun et d'un adjectif parfaitement intelligible à tous.

Chapitre 7

S'enliser dans la confusion des causes et des effets

Partons d'un tracas des plus anodins : nous pouvons difficilement voir l'aiguille de la balance s'enfuir vers la droite sans nous adresser des reproches d'une virulence proportionnée au chiffre des kilos. Dans la sphère professionnelle maintenant, la plupart d'entre nous savent encaisser un premier échec pour peu qu'il ne soit pas trop sévère dans ses conséquences. Si, en revanche, un deuxième lui succède, la douleur est plus forte et on commence à douter de soi. Avec le troisième, en même temps que nous approchons du découragement ou de la déprime, nous deviendrons d'impitoyables juges de nous-mêmes – comme si les conséquences objectives de nos revers ne constituaient pas en soi un châtiment suffisant.

Voyez maintenant comment ces deux sketches (celui de la balance et celui des problèmes professionnels) se rejoignent : ce n'est pas le stress vécu au travail qui nous fera perdre l'appétit. Si le stress faisait maigrir, on vendrait des méthodes pour l'attiser. Dans le cas qui nous occupe, il est infiniment plus probable que le stress professionnel encouragera notre déplorable penchant pour les glucides – sans compter qu'il pourrait tout aussi bien nous faire adopter une deuxième mauvaise habitude pour nous consoler de la première. L'alcool, par exemple. Ou le joint. Cela n'arrangera rien, bien au contraire, nous nous en rendrons compte assez vite.

Une solution à 5,50 €

Un beau jour, dans un élan dont on ne sait pas exactement à quoi on le doit, mais il est là, nous décidons de réagir. Un kiosque à journaux planté sur notre itinéraire expose un magazine à 5,50 € dont le titre cible précisément notre souci du moment : « Libérez-vous du stress » ou « Apprenez à gérer votre stress » ou… Peu importe le titre, ce que vous allez y trouver, quel que soit le magazine et quel qu'en soit l'auteur, je sais d'avance ce que c'est – et vous aussi : faites du sport, surveillez votre alimentation, bannissez le tabac et l'alcool, promenez-vous en forêt, apprenez à vous détendre, renforcez vos liens sociaux, etc. J'ai même trouvé, dans un livre cette fois, ce conseil : « Vous faire moins de souci » (*sic*). Dans un autre : « Faites émerger le positif » (*sic* toujours)…

Faiblesse pédagogique

Ces articles ne nous aideront pas. Tout d'abord, pour l'essentiel, ils ciblent le stress long – sans le dire, à nous de nous y retrouver. Ils ignorent donc les autres formes de stress et nous invitent en toute candeur à commencer par le plus difficile au mépris du principe évident qui veut que tout apprentissage doive être progressif et avancer par étapes. Ensuite, comme pour compliquer encore un peu plus notre tâche, ils nous engagent à vous disperser sur plusieurs fronts : l'alimentation, le sport, le tabac, l'alcool, etc. Même si nous sommes très motivés, il va nous être difficile de mettre de tels conseils en pratique. Par contre, ils ne manqueront pas de réveiller en nous ce sentiment de culpabilité que nous ressentons tous devant la liste dûment établie de tout ce que nous devrions faire et que nous ne faisons pas. Qu'il en résulte un petit sursaut de stress n'est pas impossible.

Injonction rédhibitoire

Mettons de côté ces maladresses, voilà qui est pire : les auteurs, trop souvent, ne distinguent pas les effets des causes.

Toutes les formes de stress entraînent des conséquences problématiques diverses telles que travers douteux, perte de confiance en soi, anxiété, etc. Prenons l'exemple de l'insomnie chronique. Pour un insomniaque, le recours à la chimie est presque irrésistible s'il est de jour soumis à un rythme de travail éprouvant auquel il ne peut se soustraire. Mais dans tous les cas où son insomnie est due au stress, on

comprend bien qu'il vaut mieux pour lui éliminer le stress pour retrouver le sommeil plutôt que se droguer : aucun somnifère n'entamera d'un nanomètre la cause effective du stress qui l'empêche de dormir (quelle qu'elle soit), alors qu'en agençant les termes de sa réaction dans un ordre logique — vaincre le stress pour retrouver le sommeil — il pourra parvenir à ses fins. Vous trouverez pourtant très souvent ce conseil renversant dans la littérature antistress : « dormez mieux » – comme si le manque de sommeil était la cause première du stress chez les insomniaques[18] !

Un mouvement perpétuel

Notre magazine à 5,50 € reproduit la même erreur. Presque toujours (laissons pour le principe un espace aux maigres exceptions), nous ne sommes pas originellement stressés du fait de notre fâcheuse hygiène de vie : nous consommons glucides, alcool, tabac, drogues ou médicaments pour dissiper les effets du stress, le tenir à distance ou en oublier les causes. Il est vrai que, en plus de leurs répercussions directes sur notre santé, ces substances ont la propriété d'entretenir, voire d'aggraver, notre stress initial. Ainsi, c'est un enchaînement vicieux qui s'enclenche en nous, mais la géométrie plate des cercles ne rend pas compte de son crescendo, pensez plutôt à une spirale : une fois affaiblis par le stress, il nous est de plus en plus difficile de trouver en nous, durablement, les ressources dont nous avons besoin pour triompher des addictions auxquelles il nous conduit et quand, par un sursaut de volonté, nous y parvenons, le stress, faute d'avoir été vaincu, les fait réapparaître ou en appelle de nouvelles. Quand on est tombé dedans, comment sortir de ce piège ?

Priorité au stress

Il faut s'attaquer au stress d'abord. Quand bien même nous aurions plusieurs mauvais penchants, faiblesses ou insuffisances, il nous sera difficile d'en traiter plus d'une à la fois - comme nous le savons tous parfaitement pour n'avoir jamais manqué de renoncer à nos résolu-

18. Voir l'article « Insomnie, un trouble neurobiologique et psychologique » sur le site de l'INSERM (https://www.inserm.fr/dossier/insomnie/) où il est écrit : « Différents biomarqueurs permettent de penser que les sujets souffrant d'insomnie présentent un "hyperéveil", caractérisé par une activité accrue du système nerveux central et de l'axe hypothalamo–hypophyso-surrénalien, responsable de la réponse au stress. »

tions de début d'année en seulement quelques jours, avant la fin janvier le plus souvent.

Il faut s'attaquer au stress d'abord par des moyens spécifiques qui n'ont rien à voir avec les méthodes pour arrêter de fumer, rien à voir avec des conseils nutritionnels, rien à voir avec un plan de reprise progressive du sport, rien à voir avec une cure de désintoxication, etc. Tout ça, c'est très bien, incontestablement, mais c'est autre chose et c'est pour après, tout de suite après si vous voulez, mais pas avant ni en même temps.

Il faut s'attaquer au stress d'abord dans l'idée qu'une fois le stress vaincu ou en recul, nos mauvaises habitudes perdront progressivement leur principale raison d'être. Il n'est pas dit que ce sera pour autant facile d'en triompher, à nouveau il faudra se battre. Mais ce sera possible.

Fiche de synthèse

Apprendre à déjouer les pièges
(page 33 à page 52)

La question :

Comment déjouer les pièges qui font échouer la plupart des tentatives pour vaincre le stress ?

Solutions :

1. Ne pas ignorer le stress ni le sous-estimer. Le paragraphe « petite arithmétique du stress » vous permettra de vous situer par rapport à ces deux écueils : **page 36 et page 37.**

2. La discipline : à partir du moment où notre exposition au stress est forte, si nous tenons vraiment à nous affranchir de ce mal, nous devrons nous accrocher, autant le savoir : **page 39 à page 42.**

   Mais ce que nous aurons à faire pour dépasser le stress pourra parfaitement trouver sa place dans un agenda très serré. Une fois que nous savons comment agir, ce n'est pas essentiellement de temps dont nous avons besoin, mais plutôt d'une volonté et d'une vigilance réaffirmées tous les jours : **page 42.**

3. N'accorder aucun crédit au mythe du stress positif. Démonstration : **page 43 et suivantes.**

4. Il est vain de s'attaquer en premier aux conséquences du stress telles que les mauvaises habitudes, tabac, alcool, sucre, etc.

Il faut s'attaquer au stress lui-même, directement et par des moyens spécifiques (ceux que vous trouverez dans la deuxième et la troisième partie de ce livre). Ce n'est qu'après avoir fait reculer le stress qu'on pourra livrer avec succès le combat contre les addictions : **page 49 et suivantes.**

Partie 2

COMMENT TRAQUER LES STRESS COURTS

Ce n'est pas uniquement pour leur tempo foudroyant que les stress courts méritent d'être regroupés en une seule famille, c'est surtout parce qu'il existe une synergie entre les différentes tactiques propres à les éliminer et qu'il nous faudra être capables de les combiner entre elles lorsqu'il s'agira de contrer un stress par surprise de forte intensité. Ces tactiques ont en commun de relever d'une même approche : la traque. Pister, scruter, débusquer jusque dans le futur pour réprimer, neutraliser, contrer. Mais le plus important dans ce concept de traque, c'est moins la méthode proprement dite que le renversement des rôles qu'il induit : quand nous avons tout compris des stress courts, quand nous sommes déterminés à les éliminer et que nous savons comment le faire, nous sommes devenus le chasseur et ça change tout.

C’est un parcours en trois étapes — assez mouvementées — qui nous attend maintenant :

- Étape 1 : Réprimer les micro-stress
- Étape 2 : Neutraliser le stress sur rendez-vous
- Étape 3 : Contrer le stress par surprise

Étape 1

RÉPRIMER LES MICRO-STRESS

Toutes les formes de stress doivent être combattues, mais dans l'ordre et c'est par les micro-stress qu'il faut commencer. Aucune stratégie antistress n'a la moindre chance de réussir complètement et durablement, à défaut d'être construite sur cette première étape. Si vous n'en êtes pas à votre première tentative d'éliminer le stress de votre vie et que vous n'avez pas atteint ce résultat malgré vos efforts, l'explication en est peut-être que vous êtes passé à côté de ce point essentiel – faute, peut-être, de savoir ce que sont les micro-stress, en quoi ils sont nuisibles et comment les réprimer.

Chapitre 8

Mini tragi-comédies quotidiennes

C'était un soir du mois de juin à l'époque où je dirigeais Euroflash. Je rentrais du bureau assez tard ce jour-là. Assis sur le perron de l'immeuble que j'habitais alors, le mari de la concierge, un citoyen portugais d'une cinquantaine d'années, affichait un air si affligé que je me serais senti terriblement coupable de ne le saluer que d'un mot en passant, comme je le faisais d'habitude.

— Tout va bien ? demandé-je.

Il tire une profonde bouffée sur sa cigarette avant de me répondre.

— Ils nous stressent.

— Qui donc ?

Nouvelle bouffée puis, dans un soupir enfumé :

— L'équipe ! L'équipe du Portugal.

— Qu'est-ce qui se passe ?

— Un à un ! À la mi-temps ! Ils nous en font voir de toutes les couleurs.

J'avais d'abord pensé à un décès dans la famille, mais non, me voilà dispensé d'un laborieux message de condoléances.

— Allez, il reste encore 45 minutes, tout n'est pas perdu[19]. Courage !

19. Ce jour-là, le Portugal a finalement battu les Pays-Bas par 2 buts à 1, mais le supplice des supporters a été long : Cristiano Ronaldo, auteur des 2 buts de son équipe, n'a marqué le second qu'à la 74e minute.

Une leçon magistrale

Sur le moment, je ne pouvais m'empêcher de sourire tandis qu'un minuscule ascenseur m'élevait vers le 7e étage. J'avais alors la responsabilité d'une PME chancelante et, pour moi, le stress, c'était autre chose ! Mais j'avais tort. Une fois affalé dans ce fauteuil où j'avais pris l'habitude de faire une pause avant de m'attaquer à la préparation du dîner, je suis revenu sur la scène étonnante dont je venais d'être témoin. Un événement insignifiant, sans répercussion possible sur la vie de celui qui n'en était que le lointain spectateur, l'affectait au point de gâcher sa soirée – une magnifique soirée de début d'été pour laquelle il aurait été mieux avisé de rendre grâce au ciel. Et quel nom donnait-il à sa douleur ? Stress. À bien y réfléchir, il ne se trompait pas.

La menace d'une défaite pesait son équipe nationale, il s'y associait par cette forme de chauvinisme minuscule, mais acerbe, qui excite souvent les téléspectateurs d'événements sportifs et, alors qu'il n'avait aucune prise sur la situation, cette tension qu'il éprouvait, c'est bien à une forme de stress qu'il la devait. Non content d'avoir porté un diagnostic juste sur le malaise qu'il ressentait alors, il avait su lui reconnaître une dimension quasi universelle. « Ils nous stressent. » Ce « nous » qui ne devait évidemment pas être interprété comme un recours abusif au pluriel de majesté, se référait à la communauté des Portugais – ceux de Paris et tous les autres. Je ne suis pas sûr que cet homme exagérât[20] en associant tous concitoyens à sa propre consternation. Connaissant la passion des humains pour le football, surtout dans les pays latins, on peut imaginer qu'ils étaient quelques millions devant leur télévision à souffrir au même moment du même mal : **un stress né d'un rien, court, superficiel et parfaitement évitable – un micro-stress**.

Une fois qu'on a su ainsi caractériser cette forme de stress, on la repère sans difficulté. Et on la voit tout le temps, partout. Loin d'avoir fait des Lusitaniens une cible particulière, les micro-stress n'épargnent personne. Mais tout le monde s'en accommode. Si nous n'y prêtions aucune attention jusque-là, c'est parce que ces pics nerveux sont passagers et, semble-t-il, sans conséquence. C'est par eux pourtant que le stress se glisse dans nos vies, multiplie les assauts, nous agite comme des pantins sans même que nous ayons conscience que c'est

20. Pour tout vous dire j'avais d'abord écrit « exagérait », verbe que, ainsi conjugué, Word a immédiatement souligné de rouge avant de me proposer cette version haut de gamme avec accent circonflexe.

de lui qu'il s'agit et sans que nous songions à y mettre un terme alors que c'est non seulement possible, mais facile. La raison en est probablement que nous n'avons pas trouvé d'intérêt à le faire. Du moins, c'est ce qu'on peut déduire d'une autre tendance très affirmée chez les humains : loin de toujours les subir, rechercher parfois les micro-stress avec un certain empressement.

Les micro-stress subis

Les micro-stress subis naissent de petites contrariétés. Ils pullulent littéralement, car les esprits — qui d'autre sinon ? — adorent nous contrarier. Et nous tombons dans le panneau. Quelqu'un exprime en réunion un avis très différent du nôtre et nous réagissons comme s'il avait marché sur notre pensée. À la télévision, quand un impudent défend un point de vue contraire à nos convictions les plus profondes, nos mâchoires se crispent jusqu'au moment où nous nous délivrons de la tension par une parole pimentée ou une grande tape sur l'accoudoir. Qu'un objet nous tombe des mains une première fois, nous lui pardonnerons peut-être, mais s'il commet l'erreur de récidiver, nous voilà prêts à lui vouer une haine éternelle et à l'expédier rageusement par la fenêtre.

Notre voiture est le showroom préféré des micro-stress. Au volant, il arrive que nous soyons effrayés pour de justes raisons, mais rarement. Nous sommes surtout capables de nous fâcher pour rien : un danger qui n'existe pas, un affront dont personne n'est coupable, une priorité volée sans aucun dommage (et sans doute par erreur), un feu qui passe au rouge, le cri perçant d'un klaxon (qu'il nous soit destiné ou non), un véhicule qui va trop vite, un autre qui va trop lentement… et nous jurons, non pas comme des charretiers (une corporation bien timide comparée aux automobilistes), mais comme des possédés, nous trépignons des mains sur le volant, nous invectivons, – quand nous ne choisissons pas de faire passer notre message pour la voiture d'à côté dans la langue des signes.

Sous l'effet d'un micro-stress, nous exagérons un risque, nous nous agaçons d'un rien, nous interprétons de travers. Il apparaît bientôt que nous n'aurions pas dû, que nous nous sommes trompés et que nous aurions pu nous éviter ce dérapage des nerfs. Mais peu importe, l'incident est vite clos et nous passons à autre chose.

Les micro-stress choisis

Qu'est-ce qui nous fait aimer les thrillers ? En nous identifiant aux héros ou aux victimes qui se débattent à l'écran, nous entrons dans le jeu du suspense. Quand l'intrigue est bien construite, elle nous fait partager le stress des personnages jusqu'au dénouement. L'impatience qui vibre en nous dans l'attente du dénouement reste maîtrisée, mais il n'est pas rare de la ressentir physiquement : tapotement impatient des doigts, crispation des abdominaux, pied agité de mouvements vibratoires incontrôlés.

Que faisons-nous sur les manèges des parcs d'attractions ou des fêtes foraines, sinon rechercher le frisson du stress pour mieux apprécier le moment qui suivra l'arrêt de la machine ? Saut à l'élastique, vol biplace en parapente, canyoning ou rafting, nous croyons vivre une aventure, car c'est ce qu'affiche le marketing simplifié de ceux qui nous vendent ces activités. La réalité est que nous invitons du stress dans notre vie. Du petit stress, du stress sans risque, à doses mesurées. Quel mal y aurait-il à cela ?

Chapitre 9

Vices ou vertus

Quel mal y aurait-il à cela ? Aucun à première vue. Pour tout individu en congé du quotidien, les micro-stress choisis sont comme du sel éparpillé sur les week-ends et les vacances. Quant aux micro-stress subis, ils nous paraissent après coup bien inoffensifs. Il faut avoir mesuré ce qu'on gagnerait à les éviter pour comprendre qu'ils ne le sont en aucune manière.

Vices : effet diminutif et fusion des stress

Hier — j'écris cette page le 14 septembre 2022 — alors qu'il devait signer un document officiel, Charles III a trépigné devant les caméras, comme un nobliau ombrageux offensé par un valet, parce qu'on lui avait donné un stylo farceur dont l'encre s'échappait. Les caméras ont enregistré la scène et, du coup, le monde entier l'a vue. Sera-t-il vraiment roi un jour, cet homme incapable de contenir sa colère face à un problème aussi minuscule ? Personne ne doute que la reine Elisabeth II se serait sortie de cette toute petite épreuve avec les honneurs – et même, à condition que le contexte ne l'interdise pas, une pointe d'humour. En tout cas, on voit ici que l'effet diminutif du stress n'épargne personne. Fussiez-vous ce qu'on appelle un « grand » réellement grand ou prétendument grand, le résultat est le même : vous deviendrez instantanément plus petit que vous-même.

Ce que nous disons de nous à ceux qui sont témoins de nos emportements pour rien ne peut pas être très différent de ce que nous pensons d'eux lorsqu'ils se donnent en spectacle pour avoir été débordés

par une infime contrariété. Il est vrai que l'universalité du phénomène invite à l'indulgence. Dans une certaine mesure seulement. En famille ou entre amis, par exemple. Mais — par exemple toujours — il est très probable qu'entre personnes reliées par un lien hiérarchique, entre concurrents, dans un rapport de vendeur à client, de maître à élève, de journaliste à femme ou homme politique, d'électeur à femme ou homme politique, de monarque — ou roitelet — à sujet, l'indulgence sera muette.

S'afficher aux yeux des témoins comme une caricature de nous-même ne sera pas notre seule punition. Les micro-stress peuvent entraîner des conséquences plus lourdes que nous sommes loin de pouvoir mesurer sur le moment. Un emploi du temps surchargé, une forte exposition aux contrariétés de tous ordres, des relations compliquées avec un manager rigide ou des collaborateurs récalcitrants vont leur donner maintes occasions de se répéter sans laisser à leur victime de pause suffisamment longue pour récupérer. Et c'est ainsi qu'ils s'empilent, s'additionnent, fusionnent en un stress profond qui pourrait finir par être le prélude à une entrée dans le stress long.

Vertus : la maîtrise, l'élégance et la force

J'ai évoqué assez longuement ces sautes d'humeur qui agitent les marionnettes humaines dont le stress tire les ficelles. Observez maintenant cet artisan qui accomplit devant vous un geste parfait. L'esthétique de son mouvement s'imprime dans le produit de son travail. Quand bien même il ne s'agirait que d'un objet de tous les jours en verre, en bois ou en cuir, il devient une œuvre d'art. Nous n'avons pas tous la chance d'être des travailleurs manuels, mais cela ne nous condamne pas définitivement à la balourdise dans laquelle nous entraînent les micro-stress. En choisissant de nous y opposer, nous n'affirmons pas seulement notre maîtrise de nous-mêmes, nous gagnons en élégance.

Cette promesse peut ne pas éveiller l'intérêt de ceux qui n'ont aucune ambition dans ce domaine. Ce qui suit les convaincra peut-être. Notre intérêt à combattre les micro-stress va bien au-delà de ce bénéfice d'image (plus important qu'il n'y paraît, car il est lié à l'estime de soi, sujet de notre chapitre 42).

Une vigilance de chaque instant nous entraîne à détecter les effets que le stress produit sur nous ; elle nous conduit à un meilleur *self-control* qui renforcera notre solidité face à tous les stress ; enfin, elle

nous permettra d'éviter, lorsque nous saurons réagir, l'effet d'empilement que j'ai signalé plus haut.

En revanche, si nous ne savons pas éliminer les micro-stress, si nous ne trouvons pas en nous de motivation à le faire et si nous ne réaffirmons pas tous les jours et plusieurs fois par jour cette motivation, nous ne pouvons espérer l'emporter contre des formes de stress plus graves, plus complexes et plus perverses. La lutte contre les micro-stress n'est pas seulement l'indispensable premier temps d'une résolution à triompher du stress sous toutes ses formes : c'est son socle. S'il fait défaut, tout s'écroule. Comment rendre compte explicitement de l'impératif qui en découle ? C'est une question de principe.

Chapitre 10

Tolérance zéro

Tel est le nom d'un principe quelque peu oublié de nos jours, mais qui a fait autrefois la une de bien des journaux. Si je l'exhume des archives du 20e siècle finissant pour le mettre au service de notre croisade contre les micro-stress, c'est qu'il dit l'essentiel à ce sujet en seulement deux mots, dans un raccourci d'une rigueur impitoyable.

L'exemple du NYPD[21]

Ce principe a fait ses preuves dans la lutte contre la délinquance à New York dans les années 80. De façon surprenante à première vue, il ne cible pas prioritairement les actes les pires pour lesquels la nécessité de punir ne fait débat dans aucun pays. Sa force réside précisément dans le fait qu'il s'applique en premier lieu aux infractions les plus anodines, celles qu'on aurait tendance à laisser passer, les micro-infractions. Vous avez jeté votre mégot sur le trottoir ? Les « cops »[22] baraqués qui vous verbaliseront sont les hérauts d'un message sans ambiguïté : nous ne sanctionnons pas la « majorité », la « plupart » ou la « quasi-totalité » des infractions, non : nous sanctionnons « tous » les écarts, n'espérez pas nous échapper.

Le stress est un agresseur. Toute faiblesse à l'égard de ses plus petites manifestations prédispose celui qui s'y abandonne à en supporter d'autres et, pour finir, à en laisser passer de plus graves. Les micro-stress choisis, pour être d'un abord plus souriant, n'en sont pas

21. New York Police Department.
22. « Flics », en anglais d'Amérique.

moins nocifs que les autres. Ils font de nous des sujets passifs, des victimes consentantes soumises au stress d'où qu'il vienne. Qui joue à être stressé finira par devenir le jouet du stress. Qui résiste, s'affirme – ou, pour le dire autrement : s'applique fermement à rester aussi grand que soi-même.

En vertu du principe de tolérance zéro, tous les micro-stress sans exception doivent être réprimés.

Émotions autorisées

Il ne s'agit pas de renoncer à côtoyer le risque, au contraire. Aller voir des films d'horreur, expérimenter Space Mountain[23]», décoller en delta ou parapente biplace, naviguer dans les torrents sur un boudin gonflable, sauter d'un pont encordé à un élastique, il ne faut pas s'en priver, mais le faire avec la ferme intention de rester d'un calme à toute épreuve et de ne pas laisser le moindre espace au stress – une résolution qui n'exclut en rien le plaisir, le rire, l'enthousiasme ou même l'excitation, mais qui, à l'inverse, leur laisse le plus grand espace possible pour s'exprimer sans retenue. Plutôt donc que de prendre ces expériences comme des occasions faciles de jouer à la peur, plutôt que de les subir du début à la fin, nous serions mieux avisés d'y voir une excellente opportunité de nous entraîner à la traque du stress.

Enfin, pour en revenir au football et autres spectacles sportifs : il serait tout à fait regrettable de contenir une explosion de joie quand notre équipe préférée marque un but, les émotions agréables n'ont rien de stressant, elles sont même déstressantes.

À l'opposé, se laisser dépasser par des émotions déplaisantes quand elle perd est le signe que le combat contre le stress est, pour ceux qui affichent cette faiblesse, perdu d'avance.

Mobilisation générale

Les micro-stress ont ceci de bon qu'on peut les balayer aussi facilement que des gouttes d'eau sur un pare-brise en actionnant un essuie-glace. En effet, il n'est guère difficile de répondre à tout micro-stress par une volonté inébranlable de ne pas entrer dans son jeu,

23. Attraction de Disneyland sur le modèle des montagnes russes dans un décor de science-fiction.

de rester maître de soi[24]. Mais il est important de soutenir cet effort de la volonté en recherchant un relâchement des muscles et une respiration apaisée.

Les micro-stress ne sont pas de pures abstractions. Ils impriment leur marque dans notre corps par la contraction de certains muscles, le tremblement d'un membre ou le raidissement d'une articulation. En général, nous ne nous y attardons pas, car l'émotion qui nous envahit au moment même où le stress surgit l'emporte de beaucoup sur nos autres sensations. Pourtant, si nous choisissons d'y être attentifs, nous pouvons repérer sans mal les zones où le stress se fixe.

Alors nous prenons conscience de la tension qui plisse notre front, de la crispation de nos mâchoires, de la vibration nerveuse d'un mollet, du resserrement de nos abdominaux. Ce sont des signaux auxquels nous devons répondre. En nous appliquant à relâcher les muscles qui ont été mis en tension malgré nous, l'effet de détente purement physique que nous initions se propagera comme une onde réfléchie, jusqu'au siège de nos émotions. Le stress nous interpelle à sa manière, il faut lui répondre dans un langage qu'il comprend. Il en va de même lorsque, sous l'effet d'un micro-stress, notre rythme cardiaque accélère.

Cette sensation nous invite à contredire le stress sur-le-champ par une respiration profonde et apaisée pour ralentir notre cœur. C'est un point sur lequel il est d'autant plus important d'agir qu'on ne peut être en pleine possession de ses moyens si on ne respire qu'à moitié.

Pour ceux qui voudraient affirmer un peu plus haut leur ascendant sur les micro-stress, voici une dernière arme, facultative celle-là, mais bienfaisante : l'humour. On voit bien, en prenant un peu de recul, que la plupart des situations qui font naître les micro-stress se prêtent à un sourire ou un éclat de rire. Ce rire pourrait être la meilleure façon de saluer la défaite des micro-stress — qui est aussi notre victoire — quand bien même il y aurait en lui quelques éclats d'autodérision.

24. Pour mémoire, la courte définition que nous en donnons page 13 signale qu'ils sont facilement évitables.

Fiche de synthèse

Réprimer les micro-stress (page 57 à page 69)

La question :

Pourquoi est-ce si important de réprimer les micro-stress, ces stress nés d'un rien, courts, superficiels et parfaitement évitables ? Et comment le faire ?

Réponses et solutions :

1. Se souvenir que, comme toutes les autres formes de stress, les micro-stress ont un effet diminutif : **page 63 et page 64.**

2. La lutte contre les micro-stress n'est pas seulement l'indispensable premier temps d'une résolution à triompher du stress sous toutes ses formes : c'est son socle.

   En effet, si nous ne trouvons pas en nous de motivation à réprimer les micro-stress et si nous ne réaffirmons pas tous les jours cette motivation, nous ne pouvons espérer l'emporter contre des formes de stress plus graves, plus complexes et plus perverses : **page 65.**

3. Un principe : tolérance zéro : **page 67 et suivantes.**

4. Il n'est guère difficile de répondre à tout micro-stress par une volonté inébranlable de ne pas entrer dans son jeu. Mais il est important de soutenir cet effort de la volonté en recherchant un relâchement des muscles et une respiration apaisée : **page 69.**

5. Une dernière arme : l'humour. On voit bien que, en prenant un peu de recul, la plupart des situations qui font naître les micro-stress se prêtent à un sourire ou un éclat de rire : **page 69.**

Étape 2

NEUTRALISER LE STRESS SUR RENDEZ-VOUS

Examen, compétition, entretien problématique, présentation de projet, discours en public, négociation à gros enjeu, etc. : dès l'instant où nous inscrivons un de ces événements dans notre agenda, nous savons que le stress voudra s'inviter et qu'il ira crescendo jusqu'au jour J.

Le stress sur rendez-vous est très différent des autres formes de stress par son caractère prévisible qui fait à la fois sa force et sa fragilité : il assombrit l'avenir (longtemps à l'avance parfois), mais, d'un autre côté, nous avons toujours la possibilité de nous y préparer. Si nous trouvons en nous la volonté de nous y attaquer et que nous le faisons avec les armes appropriées, alors nous saurons le mettre en échec.

Quelles armes ? Un geste, un travail, une technique, une force.

Chapitre 11

Un geste

Cette année-là, les championnats de France de boxe universitaire ont eu lieu à Clermont-Ferrand, un week-end de septembre. Le premier jour, à sept heures du matin, nous étions une soixantaine d'étudiants, réunis dans la même pièce pour la pesée, en slip. Comme tous les autres, je scrutais chaque silhouette pour repérer les adversaires que j'aurais à combattre.

Après avoir écarté ceux qui étaient manifestement trop petits ou trop lourds pour se trouver dans ma catégorie, il me restait une dizaine d'adversaires possibles. L'un d'eux, Malis, un garçon plutôt petit, mais très musclé m'inquiétait plus que les autres : il ressemblait trait pour trait à un partenaire d'entraînement qui m'avait toujours surpassé ces derniers mois et même envoyé deux fois au tapis. En consultant la liste des inscrits, j'ai appris qu'il faisait des études pour devenir prof de gym – une donnée qu'un étudiant en droit, même sportif, ne pouvait considérer comme une bonne nouvelle. De fait, je dois à ce Malis d'avoir vécu le pire stress sur rendez-vous de mon existence.

Du vestiaire au ring

Chance : le tirage au sort me gratifie d'un premier adversaire facile. Dès le début du deuxième round, juste après avoir délivré une série de directs, je vois l'arbitre surgir dans mon champ de vision, les bras en croix. Je recule. Il emmène mon adversaire dans son coin où il est rejoint par deux autres personnes. Après quelques secondes de

palabres dont je n'entends rien, on me fait savoir que le match est terminé. Mon adversaire a le nez cassé. J'ai gagné.

De retour au vestiaire, mon entraîneur, Ray Lucas (cf. note 11, page 30), m'apprend que mon prochain combat aura lieu à 14 h. Comme il s'en tient à cette information, je me vois obligé de lui demander :

— Qui ?

— Malis, répond-il du ton dégagé qui siérait parfaitement à une information anecdotique.

Pour moi, c'est comme un coup sur la tête. Le plaisir de la victoire que je viens de remporter s'évanouit en une seconde et laisse place à un supplice mental qui va durer deux heures. Convaincu de n'avoir pas la moindre chance de l'emporter, je me réfugie au vestiaire, m'allonge sur un banc où je reste immobile, tendu, mâchoires serrées, ventre noué par le stress jusqu'à ce que Ray Lucas vienne me chercher pour l'échauffement, un quart d'heure avant le combat.

J'exécute mécaniquement les mouvements et suites de coups qu'il me prescrit jusqu'à ce qu'il donne le signal du repos. Je m'assieds, il étale de la vaseline sur mon nez et mes pommettes, enroule les bandes sur mes mains, me fait enfiler les gants, noue les cordons, les entoure de ruban adhésif, ajuste mon casque sur ma tête et, pour finir, me tend mon protège-dents.

— N'avance pas sur lui, chuchote-t-il à mon oreille tout en me conduisant au pied du ring, tiens-le à distance, esquive. Attention au foie, il est petit, il a une gauche rapide et précise, couvre-toi le flanc.

Je monte l'escabeau, passe les cordes et m'assieds sur mon tabouret. L'arbitre se tourne vers moi avec un geste agacé. J'ai oublié d'enlever mon pantalon de survêtement. Le stress frappe en dessous de la ceinture. Heureusement, j'avais mis mon short d'abord. Reste qu'il me faut en passer par cet exercice ridicule : retirer mon pantalon en public. Mais je n'y arrive pas : dénouer le cordon bien ficelé qui ceinture ce fichu pantalon avec des gants de boxe aux mains ? Impossible. Ray Lucas passe les cordes et entreprend de me déshabiller.

Le public et mon adversaire, goguenards sûrement, attendent sur moi. À peine suis-je prêt que le gong retentit. Je m'avance sans hésiter, frappe le gant que Malis me tend en guise de salut et me lance dans la bataille avec une rage soudaine qui me déborde. Le gong a libéré en moi une énergie que je ne me connaissais pas. Mon adversaire pour autant n'est pas sur le recul. Il répond à chaque attaque par une at-

taque. Le déluge de coups violents et désordonnés qui nous assourdit l'un et l'autre va durer jusqu'à ce que l'arbitre excédé nous interrompe pour nous placer tous les deux en face de lui.

— Messieurs, stop ! C'est un combat de boxe que je veux, pas une bagarre de rue !

À peine s'est-il écarté que nous reprenons. Si l'échange perd en intensité, ce n'est dû qu'à la fatigue. Si j'avais pu, j'aurais anéanti mon adversaire et j'étais d'autant plus enragé à obtenir ce résultat que je sentais qu'il avait le même objectif.

À la fin du premier round, je recule dans mon coin, m'assieds et, juste après que Ray Lucas m'a retiré mon protège-dents, j'invective Malis à voix basse, je le menace en des termes qui condamneraient ce livre à être interdit aux moins de dix-huit ans. Ray Lucas :

— Mais tais-toi, bon sang ! Respire ! disait-il, en me ventilant avec sa serviette.

Où était passé le stress ? Totalement évanoui, disparu, expulsé par la magie de l'action au moment même où le gong a retenti. Encore aujourd'hui, quelques décennies plus tard, quand je regarde en arrière, je ne retrouve pas trace dans ma propre histoire d'un stress aussi intense que celui qui m'a dévoré quand j'étais couché sur ce banc dans un vestiaire de gymnase. Et je peux encore moins imaginer de situation où un tel stress, un stress aussi monstrueux, aura été évacué aussi vite.

La ponctuation sonore du gong a marqué la transformation du personnage quasi léthargique que j'étais jusque-là en combattant déterminé à terrasser l'adversaire. Je n'oublierai jamais le tintement grave de ce gong et, quand les circonstances font qu'il me faut trouver en moi la force de passer à l'action, j'en ravive le souvenir et je l'entends aussi clairement que ce jour-là[25].

« Passage à l'action » est le nom du geste par lequel on balaie le stress. Un geste facile. Si on a du mal à l'exécuter, c'est qu'on n'en connaît pas les règles.

25. J'ai finalement perdu ce combat « aux points » – en restant sur mes deux pieds jusqu'à la fin, donc.

Franchir la ligne

Avant même d'entrer dans l'épreuve elle-même, il y a comme une simple ligne qui marque le seuil à partir duquel on ne peut plus reculer ou alors, si on le fait, c'est la catastrophe. Le passage à l'action, c'est franchir cette ligne : monter sur le ring ; entrer en scène sous les projecteurs ; pénétrer hardiment dans la salle d'examen ; articuler « non » quand on sait que la réponse attendue est un « oui » ; sauter, frapper s'il le faut, etc.

Le passage à l'action est un geste simple, à la portée de tout le monde. On s'imagine trop souvent qu'il est difficile parce que, dans l'aveuglement dû au stress, on le confond avec l'épreuve qui suit. Nous devons absolument garder l'esprit clair à ce sujet : le passage à l'action, c'est franchir la ligne, rien d'autre et surtout pas réussir l'épreuve proprement dite. Si on confond ces deux moments, l'incertitude qui affecte inévitablement le second contamine le premier et nous fragilise. Chaque chose en son temps. Réussir l'épreuve c'est très important, certes, mais c'est le sujet de la séquence d'après (et du chapitre suivant) ; réussir le passage à l'action, c'est maintenant.

Ce geste simple, il nous faudra l'exécuter avec détermination c'est-à-dire une addition à parts égales de volonté et de courage.

Vouloir

Tout le monde l'a fait. Tout le monde a passé un examen, tout le monde a dit « je t'aime » ou fait un premier pas sous une autre forme moins verbale, tout le monde a passé un entretien d'embauche, presque tout le monde a disputé quelques compétitions dans sa jeunesse, parlé en public, présenté un projet, etc. Mais jusqu'à quel point s'agissait-il vraiment d'un passage à l'action ? Un passage à l'action, pour mériter ce nom, doit être le fait d'un sujet affirmé. Si les seuls événements ont conduit, dans un enchaînement subi, un humain irrésolu face à l'épreuve, le stress ne reculera pas. Au contraire : il accompagnera toute la séquence avec les effets déplaisants que nous lui connaissons maintenant.

Nous ne sommes pas toujours très sûrs de ce que nous voulons. Quand une épreuve difficile est inscrite dans notre agenda, il est possible qu'à l'approche de la date fatidique, un stress de plus en plus envahissant finisse par ébranler notre résolution : ce que nous voulions, nous sommes de moins en moins sûrs de le vouloir encore et,

de jour en jour, il semble que notre volonté recule. Une fois devant la ligne, dans ces instants cruciaux qui précèdent le passage à l'action, alors que notre conscience est polluée par le stress, comment voir clair en soi ?

J'ai trouvé la réponse dans le vestiaire où j'attendais l'heure de mon combat. Le stress s'était emparé de moi corps et âme, mais si je n'ai pas été gagné par le doute c'est parce que je n'ai pas pris le risque de me demander si je voulais vraiment affronter Malis. La réponse aurait pu être hésitante et l'hésitation, fatale. Une intuition inspirée a projeté ma pensée au-delà de l'épreuve elle-même, pour la poser sur ce qui allait suivre immédiatement après, au moment où l'arbitre lèverait le bras du vainqueur. Téléporté à cet endroit précis de la chronologie, il ne faisait pour moi aucun doute que, ce combat, je voulais de toutes mes forces l'« avoir livré ».

J'ai appris ce jour-là que, dans la perspective d'un rendez-vous avec le stress, lorsque notre motivation faiblit à l'approche de l'épreuve et que nous doutons de notre volonté de nous y engager, la réponse n'est plus tant dans le présent que dans l'avenir. Il nous faut en quelque sorte enjamber le stress et, là, de l'autre côté du temps présent, nous saurons si nous voulons vraiment « l'avoir fait ». Quand la réponse est oui, alors la cause est entendue, notre volonté est là, nous pouvons franchir la ligne.

Trouver le courage

Le christianisme ne lui a pas fait de place dans sa liste des vertus cardinales alors que, pourtant, de toutes les qualités dont les êtres humains sont pourvus, le courage est sans doute une des plus indispensables à la survie de notre espèce et des individus qui la représentent. Nous devons beaucoup au courage dont nos aïeux ont fait preuve et il entre, à part au moins égale avec le savoir, dans ce qui fait aujourd'hui le meilleur de notre société.

Le courage c'est vouloir se battre. Il peut donc trouver à s'exprimer sur tous les terrains où un affrontement est possible, presque partout et à chaque instant, si l'on s'en tient à la condition des êtres humains peuplant la planète Terre depuis l'aube des temps.

Il nous faudra en montrer à chacun de nos rendez-vous avec le stress si nous voulons nous libérer de son emprise pour réussir l'épreuve

et pour commencer à l'instant crucial du passage à l'action. Mais en aurons-nous seulement ?

Nous avons coutume de croire qu'il existe des gens courageux et d'autres qui ne le sont pas. Cette qualité nous serait donc inégalement distribuée au départ de l'existence (comme l'intelligence ou la santé ou l'imagination) et pas de chance pour ceux qui auront été mal servis à la naissance, ils appartiennent pour le restant de leurs jours à la catégorie des pleutres, des froussards, des lâches et autres dégonflés.

L'observation directe et attentive des humains montre qu'il n'en est rien et ce qu'on peut apprendre à leur sujet dans les livres ou les films concourt à la même vérité : tout le monde peut faire preuve de grand courage – comme tout le monde du reste peut se montrer lâche. Puisque le courage est donné à tout le monde, la question n'est pas d'en avoir, mais de le trouver en soi quand on en a besoin.

Et rien n'est plus simple (un terme qu'il importe de ne pas confondre avec « facile ») encore une fois, à condition de connaître cette loi : le courage est une qualité exclusive qui ne supporte pas de cohabiter avec quelque sentiment que ce soit. On ne peut vouloir le courage et la réussite, le courage et le confort, le courage et l'amour, le courage et le bonheur, le courage et la richesse, le courage et quoi que ce soit d'autre. Dès qu'on cherche à lui imposer le voisinage d'une ambition, d'un désir, d'une volonté ou d'une simple aspiration, le courage se dérobe et nous laisse en plan, désarmé face à l'adversité.

On pourrait voir dans cette propriété farouche du courage la marque d'un hôte de très haut rang, fier et susceptible. La réalité est moins poétique : le courage est une vertu exigeante qui requiert pour survenir et rester mobilisée qu'on lui affecte toutes nos ressources mentales et physiques sans exception. Lorsqu'on a vu cela, on comprend pourquoi ceux qui n'ont rien à perdre en sont souvent les mieux pourvus.

On comprend aussi pourquoi c'est une qualité dont on se méfie presque autant qu'on y aspire puisque, en matière de courage, les gangsters peuvent l'emporter assez facilement sur les gentlemen[26]. Enfin, on comprend pourquoi nous avons parfois tant de mal à le trouver en nous : nous n'avons pas « rien à perdre » et nous désirons beaucoup trop. Pour trouver le courage, s'alléger, se dépouiller, tirer un trait sur toute autre attente, espoir ou ambition.

26. L'image est au masculin, mais la réalité est mixte : en matière de courage, il arrive que les hommes fassent aussi bien que les femmes. Oui, vous avez bien lu.

Confronté à une authentique détermination (volonté plus courage), le stress est à l'image de ce grand nigaud qui martyrise un plus petit dans la cour de récréation. Quand le petit réagit vigoureusement, souvent le nigaud recule. Le stress, parce qu'il est un ennemi «psychologique», est prompt à fuir devant l'expression d'une authentique force de caractère ajustée à son niveau.

Cette image toujours réjouissante du grand nigaud en déroute nous conduit à notre conclusion sur une note conquérante. Personne ne doute que ce nigaud a mérité son coup sur le nez. Celui qui est brimé n'a fait qu'exercer un droit – un droit moral à défaut d'être juridique. Pourquoi donc dans l'antichambre de l'épreuve devrions-nous considérer le passage à l'action comme un devoir? Quand nous avons décidé d'honorer notre rendez-vous avec une épreuve difficile, le passage à l'action est un droit.

Être détendu au pupitre quand les projecteurs sont braqués sur nous, réclamer d'une voix forte l'attention d'une assistance dissipée, tenter notre chance dans une compétition que nous avons consciencieusement préparée, sortir résolument d'un avion en vol avec un parachute sur le dos parce que nous voulons l'avoir fait, articuler clairement chaque mot de notre message, sauter, interpeller, entrer, sortir, décider, oser : c'est notre droit.

Il s'agit bien ici de «voir les choses autrement» pour reprendre une expression du langage parlé. Mais c'est un «autrement» radical qui ne peut être sans conséquences concrètes. Changez vraiment d'avis sur quelqu'un et toute votre relation s'en trouvera modifiée. Renversez vos opinions sur la société et vos préférences politiques changeront de couleur. Adoptez pour de bon de nouveaux principes philosophiques et votre vie prendra un tour différent. À considérer le passage à l'action comme un droit, nous trouverons plus facilement la volonté et le courage de le réaliser.

Les limites du passage à l'action

On dit très justement que l'action est libératrice. Ce qu'on veut signifier par cette formule est qu'elle nous libère du stress. Mais cette expression est aussi juste que fausse en ce qu'elle est incomplète : l'action est libératrice «si et seulement si… ». Et les conditions qui suivent nos points de suspension sont finalement plus exigeantes que l'opération mentale et le geste dont nous venons de parler.

Nous n'avons fait jusqu'ici que le plus facile.

Chapitre 12
Un travail

En parapente, après quelques pas d'une course déterminée en direction du ciel, on quitte le sol et le vol commence. Tout décollage est un passage à l'action. Si on aime ce sport et qu'on le pratique régulièrement, on accumule vite une expérience précieuse en ce domaine. Et ce qu'il nous enseigne (la plupart du temps sans ménagement) c'est que tous les passages à l'action ne se valent pas.

Turbulences

Je me souviens avoir décollé un jour, alors que j'étais encore débutant, dans des conditions aérologiques tumultueuses, avec la même détermination crispée qu'un chauffard qui double dans un virage. Dès les premières secondes, je réalise que j'aurais mieux fait de renoncer. Je me sens comme aspiré par le ciel, avec la même force et la même vitesse qu'un ascenseur diabolique, sans bouton pour stopper la machine. La situation me dépasse, le vent décide pour moi. La seule chose dont je sois capable après plusieurs minutes dans ce mouvement d'essorage est : espérer – le sommet de la passivité, le dernier recours des vaincus, juste avant que la défaite annoncée ne conclue la bataille. La défaite ou un coup de chance. Décoller ce jour-là est un des « passages à l'action » les plus irresponsables dont je me suis rendu coupable dans ma vie. Mais pas le seul.

La même année, chez Blédina. Je suis assis à mon bureau quand mon téléphone sonne. Lorsqu'on est, comme moi à cette époque, responsable des relations sociales dans une grande entreprise, cette sonnerie

annonce l'arrivée de problèmes dans bien des cas. Répondre « Allo ? » vous expose donc fortement à vivre des émotions dans les minutes qui suivent, mais c'est le job.

Allo, donc. Serge le directeur de l'administration des ventes m'annonce que son équipe (une vingtaine de personnes) s'est mise en grève. Émotions fortes, je vous le disais. Il ajoute que Mireille, déléguée syndicale CGT et secrétaire du comité social et économique, trône au milieu de ce grand plateau où travaillent les employées (quand elles ne sont pas en grève).

Moi :

— En grève ? Mais pourquoi ?

— C'est toute une histoire… elles mélangent tout, c'est compliqué.

— … (= perplexité)

Serge reprend :

— Qu'est-ce que je fais ? Les téléphones sonnent, plus personne ne prend de commande depuis une demi-heure. Ça ne peut pas durer.

— J'arrive.

Elles sont bien toutes là (c'est un service où il n'y a que des femmes), assises à leur poste, mais les bras croisés. Au moment où je pénètre dans la pièce, Mireille, installée dans un fauteuil au milieu de la pièce, me salue à sa façon :

— Ah ! Enfin ! Vous voilà !

Sa voix porte au-dessus des têtes. Tout le monde se tourne vers moi. Les téléphones posés sur les bureaux sonnent éperdument.

— Bonjour Mesdames. Que se passe-t-il ?

— Il se passe qu'on est en grève !

— Je vois, mais pourquoi ?

— Mais comment vous pouvez poser une question pareille ? Comme si vous ne saviez pas que les contrats de Stéphanie et Delphine se terminent ce soir !

Je ne savais pas. Mais je ne suis pas sûr que ce soit bien malin de l'avouer maintenant…

— Euh…

— Il est hors de question qu'elles s'en aillent. On veut qu'elles restent. Vous le titularisez, on décroche les téléphones.

— …

— On « veut » qu'elles soient titularisées ! Vous vous rendez donc qu'elles sont là depuis un an ?

Titulariser des intérimaires ? Impossible : si j'accepte, je risque une extension de cette grève à tous les services qui en emploient. Et il y en a beaucoup d'autres, ici comme à l'usine qui jouxte nos bureaux.

C'est alors qu'une autre voix s'élève du groupe, bien en pointe pour dépasser le son obstiné des téléphones :

— Sans compter qu'on a demandé la clim il y a plus de trois mois (vrai : question des délégués du personnel à laquelle je n'ai toujours pas répondu. Elle revient au pire moment).

Mireille reprend :

— Oui, on veut que cette question de clim soit réglée maintenant. On crève de chaud ici.

C'est tout ? Non, le contexte leur ramène une troisième idée, plus pertinente cette fois.

— Et on vous a dit combien de fois qu'on voulait des téléphones silencieux avec témoin lumineux ? Vous entendez ces sonneries ? (Un mort, peut-être, n'entendrait pas.) On n'en peut plus.

Voilà où m'a mené mon passage à l'action, mon « j'arrive », ma montée des escaliers quatre à quatre de sportif courageux et téméraire : dans une situation bloquée où il faudrait absolument que je prenne la parole alors que je n'ai pas la moindre idée ce que serait une réponse appropriée (une réponse qui ne m'engagerait pas trop, mais serait assez futée pour que tout le monde reprenne le travail, et après on verra bien).

J'aurais pu prendre le temps de réfléchir. Mais non, je suis passé à l'action. Malheureusement, une fois exposé à la colère et à l'intransigeance, il est trop tard pour proposer un compromis : on ne peut qu'essuyer un refus bravache qui condamnera les meilleures issues et on aura par la suite le plus grand mal à y revenir. En réalité, sur le moment, il ne me restait plus de bonnes solutions ou, s'il y en avait, je ne les voyais pas.

C'est le plus souvent au milieu des ruines fumantes qu'on se dit « j'aurais dû y penser avant », mais cette pensée frappée au coin du bon sens n'aide en rien sur le moment. Les sonneries des téléphones, hystériques et incessantes, agressaient mes tympans tandis que mes pensées se

heurtaient au mur hostile des regards qui m'entouraient. Pendant que personne ne prenait les commandes, je sentais le stress m'envahir et j'appliquais une bonne partie de ce qui me restait de lucidité et d'énergie à faire en sorte que ça ne se voie pas. Le passage à l'action ? Merci bien[27].

Un saut dans le vide

La détermination qui m'avait valu d'affronter sans stress un adversaire coriace sur un ring m'a conduit sans détour et sans délai à l'échec — avec le stress en prime — dans des épreuves comparables. Mais avant de monter sur le ring pour affronter Malis, le stress me dissimulait une vérité essentielle qui explique la suite : je m'étais entraîné et j'étais aussi prêt qu'on peut l'être. À tous égards, un passage à l'action déterminé est la meilleure façon d'entrer dans une épreuve, mais il n'ouvrira sur un succès que si l'on est préparé à ce qui va suivre. En revanche, si on se contente d'écarter le stress d'un geste brusque et aveugle, comme en sautant dans le vide sans se soucier d'avoir un parachute convenablement plié, le stress — comme le sol — sera trop vite au rendez-vous.

Se préparer deux fois

Les humains sont rarement imprévoyants au point d'affronter sans aucune préparation des épreuves programmées à l'avance. Mais ils concentreront leurs efforts sur l'épreuve elle-même (ce qui compte, c'est le match !) et feront l'impasse sur la question du stress ou, au mieux, ils se contenteront d'effleurer le bénitier avec une courte prière pour que tout se passe bien. Cette prière risque fort de ne pas être exaucée. Pour être prêt lorsqu'on a rendez-vous avec le stress, il faut s'être préparé deux fois : pour l'épreuve et contre le stress.

Pour l'épreuve

Les meilleurs vendeurs récitent leur argumentaire devant la glace (comme les prestidigitateurs). Les solistes reproduisent inlassablement le même enchaînement de notes au risque d'user leurs doigts, leur instrument et leur partition. Les champions veulent s'entraîner

27. Mireille et moi avons passé deux heures à négocier dans mon bureau avant de trouver un accord : embauche de la plus ancienne des deux intérimaires contre reprise immédiate du travail.

dans les conditions de la compétition, mais passent aussi beaucoup de temps, assis ou allongés, à visualiser mentalement les gestes qu'ils devront exécuter dès que le signal du départ aura été donné.

Nous sommes comme des acteurs dans une pièce dont notre histoire est le scénario. Quand l'improvisation n'est plus de mise, quand nous savons qu'elle ne nous permettra pas de séduire un public exigeant ou de remporter un oscar alors que nous voulons séduire ou que nous voulons l'oscar, il nous faut répéter, répéter le texte, répéter les gestes pour être aussi prêts qu'on peut l'être au soir de la première. Je n'ignore pas que le temps de l'entreprise n'est pas celui du spectacle ou du sport. Quand dix ou vingt autres dossiers nous attendent, cette exigence de préparation devient harassante, nous y reviendrons. D'un autre côté, se lancer dans l'épreuve quand le texte ou le geste sont incertains revient à laisser une porte ouverte par laquelle le stress ne manquera pas de s'engouffrer.

Contre le stress

Ici, notre réflexion va se dédoubler à nouveau. Dans l'épreuve, le stress peut naître des contingences. Mais il peut aussi se manifester par cette émotion, non pas sans cause, mais sans consistance, qu'on appelle communément le « trac ». Les contingences d'abord.

Je me souviens toujours de ma surprise en pénétrant pour la première fois dans un lieu où je devais prononcer une allocution le lendemain. On m'avait parlé d'un amphithéâtre, mais la salle avait été préparée de telle façon qu'une partie de l'assistance allait se trouver très en arrière sur les côtés de l'estrade, dans mon dos.

Si je ne l'avais pas su à l'avance, il n'est pas sûr qu'il me serait venu à l'esprit de parler en tournant sur moi-même de gauche à droite puis de droite à gauche pendant toute mon intervention, de sorte à balayer en permanence le public du regard. Et il aurait été définitivement trop tard pour m'y entraîner. J'aurais sans aucun doute été très gêné de sentir des regards pointés sur ma colonne vertébrale, comme les participants eux-mêmes qui n'auraient eu que cette partie de mon anatomie — moins expressive que le côté pile — à contempler. Orateur déconcerté, spectateurs inconfortables : deux interstices pour le stress.

Imaginez maintenant que vous deviez prononcer un discours devant 200 personnes. Vous maîtrisez parfaitement votre message comme votre diction, pas de faille. Vous avez fait le tour de la scène deux

heures avant, pas d'interstices. Par prudence, vous avez quand même prévu de poser votre texte sur le pupitre. Manque de chance : le projecteur vous cible effrontément.

Si personne ne perd rien des expressions de votre visage, ce qui est écrit sur vos papiers est masqué par un contre-jour impénétrable. L'éclairage du pupitre ? Vous n'y avez pas songé un instant. Si ces papiers n'avaient strictement aucune importance pour vous, il n'y aurait pas de problème. Mais si vous les avez emmenés, c'est que justement ils avaient un rôle à jouer : vous protéger contre un possible défaut de votre mémoire, cette faculté fragile qui chancelle immanquablement quand le stress prend le dessus. Quand bien même vous n'auriez aucune raison de douter, il se pourrait que cette microfissure qui n'a pas été couverte par votre travail de préparation soit assez grande pour laisser passer les émanations toxiques du stress – avec effets variables selon les individus et les circonstances, mais, quoi qu'il en soit, personne n'a besoin de ça.

La préparation doit couvrir toutes les dimensions d'une épreuve, y compris les plus contingentes, car le stress saura s'échapper des interstices oubliés avec d'autant plus de vigueur que la pression (la menace du stress) sera forte. Mais on ne peut jamais tout prévoir et nous pourrions que nous épuiser à vouloir aller trop loin dans les détails. Ce n'est d'ailleurs pas indispensable, car nous reprendrons assez de contrôle sur nous-même pour renvoyer les quelques aléas que nous n'avons pas pu prévoir à leur insignifiance, si par ailleurs nous savons comment échapper au trac.

Mais comment échapper au trac ?

Chapitre 13

Une technique

Ce chapitre sera construit autour d'un cas d'école : le discours en public. Le trac donne rendez-vous à toute personne qui doit prendre la parole devant un groupe, à l'exception, peut-être, de ceux dont c'est le métier. Pour la plupart d'entre nous, parler en public est un exercice assez désagréable, difficile, risqué. C'est ce qui explique que peu de gens le font bien et que, par conséquent, cette épreuve mal vécue par ceux qui tiennent le micro en devient très souvent une pour ceux qui doivent les écouter. Naturellement, il m'importe plus de délivrer les premiers du stress que de sauver les seconds de l'ennui, mais ces deux objectifs se rejoignent pour qui fait face à un public capable d'exprimer son impatience, sa déception ou son mécontentement.

Un ectoplasme pervers

Pour commencer, je vous propose une caricature, approche qui permet bien souvent de mettre en évidence les réalités ingrates que, sous les contraintes du théâtre social, les humains dissimulent derrière le premier plan d'apparences plus seyantes. Si vous devez intervenir lors d'une convention devant quelques centaines de personnes (des managers ou des commerciaux, par exemple), une fois sur scène, seul et bien éclairé, la masse indistincte de ce qui se trouve en face de vous prend la forme ou plutôt la « non-forme » d'un ectoplasme passif et avachi qui se demande combien de temps ça va durer et si la pause est pour bientôt.

Boire un café, aspirer avec avidité la vapeur d'une e-cigarette, plaisanter avec les copains, jouer à l'homme indispensable avec son smart-

phone, draguer les patrons, tout cela le préoccupe souvent plus que d'entendre et comprendre ce que vous avez à dire. Et, en attendant cette pause, son passe-temps favori est de guetter le moment où vous lui donnerez l'occasion de cancaner à votre sujet ou de ricaner à vos dépens. Si, comme moi, vous avez été des deux côtés assez souvent, vous savez de quoi je parle. Devant vous, ils sont cent ou deux cents, vous êtes seul derrière votre pupitre et tout l'enjeu de ce qui va se jouer dans les minutes qui viennent repose sur vos épaules.

Ironiquement, le trac trouve sa source et sa puissance dans cet ectoplasme assoupi[28], mais intraitable, qui vous fait face.

Stress devant témoins

C'est maintenant qu'entre en scène un directeur général tout juste promu qui doit prononcer son premier discours au personnel. Il est debout à quelques mètres de l'ectoplasme sur une estrade et tient dans sa main le papier sur lequel figurent ses notes. Terrible erreur pour qui n'est pas un orateur chevronné. Quand vous l'avez commise une fois cette erreur, il vous en cuit tellement que seul Alzheimer pourra vous la faire oublier. En ce qui me concerne, j'ai eu la chance de voir nombre de malheureux s'y laisser prendre bien avant d'avoir à faire mon premier discours. Et j'ai bien enregistré la leçon. Ce jour-là, quand j'ai vu mon responsable hiérarchique s'avancer feuillets en main, comme je n'ignorais rien de son émotivité, je devinais déjà la suite.

Ce nouveau directeur général, tout le monde le connaissait, car il occupait depuis longtemps dans l'entreprise, un poste qui ne le préparait en rien à en devenir le patron (N.B. : noter le verbe « préparer »). Son lien d'amitié avec le PDG était connu de tous et il ne faisait de doute pour personne qu'il devait sa nomination au fait du prince. Un tel adoubement, aussi difficile à contester que sa légitimité est douteuse, rend soupçonneux ceux qui ne sont pas tout simplement indignés.

Au jour du tout premier discours, chacun guette une réponse à son scepticisme dans les moindres faits et gestes de l'orateur. Celui-ci n'aura pas su faire illusion au-delà de quelques minutes, le temps de demander le silence, de saluer les gens et de se présenter (pour la forme), mais il n'avait pas terminé sa troisième phrase que le papier

28. Il faut le comprendre, vous êtes peut-être le troisième ou le quatrième orateur d'une série qui se poursuivra jusqu'au soir…

s'est mis à trembler. Et pas de pupitre où le poser. Et impossible de le ranger où que ce soit – de toute façon, il en avait besoin.

À ce moment, derrière chaque regard, un cerveau pensait : « Ce type n'est pas à la hauteur ». Verdict lapidaire, mais imparable : qui reconnaîtrait l'autorité d'un chef qui tremble ? En fait de hauteur du reste, c'était un gaillard longiligne qui approchait les deux mètres, une donnée formelle qui aggravait son cas : tout chez lui était plus visible et, en premier lieu, ce pénible contraste entre sa stature et son manque d'assurance. Un homme qui, pour tout dire, répondait sans équivoque à cette impossible question : comment être à la fois trop grand et trop petit ?

Trac et débâcle

Vous aurez reconnu dans ces tremblements une manifestation sournoise du stress. Notre homme avait pourtant préparé son affaire, la preuve : les feuillets. Il était passé à l'action en montant sur scène comme un sportif et en prononçant distinctement les formules convenues par lesquelles on commence la plupart des interventions en public. Mais, quelques phrases plus tard, avant même la fin du premier paragraphe de son texte, l'importance de l'enjeu et la crainte de ne pas se montrer à la hauteur l'ont jeté dans le doute, le doute l'a débordé et le stress a pris les commandes. Trac. Cesser de trembler ? Impossible, la main n'obéit plus. Enfouie dans une poche, à l'abri des regards, elle aurait peut-être retrouvé son calme, mais exposée au regard de l'ectoplasme, non, elle s'agite comme s'il lui fallait absolument signaler, à l'attention de tous, la détresse de celui qui est sur scène.

Ce dernier n'a pas touché le fond pour autant. Dans une telle situation, il n'est pas rare que l'emprise du stress s'étende à d'autres organes : la voix s'étiole, le regard cherche désespérément un refuge, les jambes flageolent, le cerveau perd le fil.

Une fois vaincu par le stress, ne pas attendre la moindre bienveillance de l'ectoplasme, surtout si vous en êtes le directeur général : ses prédispositions à l'indulgence sont inversement proportionnelles à votre altitude dans l'organigramme. Cela, si vous êtes le patron, même depuis peu de temps, vous le savez. Mais le savoir n'aide pas.

Bricolage

Je connaissais ce risque et, à mes débuts, alors que je manquais encore d'arguments face au stress, pour m'éviter une déroute en public, j'ai bricolé une solution digne d'un faussaire : apprendre mon texte par cœur. Je devine que vous n'avez pas envie de dépenser votre énergie à ce genre d'effort et je ne peux pas vous donner tort. Mémoriser nous permet certes de parler sans support comme les grands, nous évite de patiner sur un « euh » toutes les cinq secondes, nous empêche de nous fourvoyer dans des constructions de phrases impossibles (ces phrases que nous ne pouvons plus terminer sans piétiner la grammaire ou trahir le sens) et nous évite de bloquer sur des silences éprouvants pour nous comme pour nos auditeurs. Mais la fluidité, la conviction et la confiance font défaut. La menace du stress s'est éloignée, mais elle est toujours là. Disons que si l'épée n'est plus appuyée contre notre gorge, elle a trouvé une autre place dans le décor. Mais il ne fait pas de doute que nous serions moins crispés sans cet accessoire suspendu au-dessus de notre tête.

Comme nous, l'ectoplasme perçoit la différence entre ceux qui stressent et ceux qui sont restés pleinement maîtres d'eux-mêmes. Lorsqu'il m'arrivait de me comparer à ces derniers, j'avais beau réfléchir, je ne parvenais pas plus à m'expliquer mon trac que leur absence de trac. Mais ce que j'ai vu en eux c'est qu'être plus fort que le stress, c'est possible. « Possible », cette idée atomique propre à nous donner, dans ce domaine comme dans d'autres, l'énergie et la motivation pour nous accrocher.

J'aurai pourtant été assez long à comprendre l'essentiel de ce qui était à comprendre dans l'art de parler en public. J'ai trop longtemps occulté le plus évident : le stress est irraisonné, totalement étranger à toute dimension rationnelle pour ce qui est de ses causes et totalement indifférent à ce qui viendrait de la raison pour ce qui est des solutions. Il n'obéit pas plus à l'intelligence qu'il ne cède à la volonté. Le remède, par conséquent, est à chercher dans un autre endroit que le cerveau.

Pacifier le corps et l'esprit

À vrai dire, je connaissais la solution, mais je l'avais dédaignée. Il n'existe pas de livre sur le stress sans un chapitre au moins sur les techniques de respiration. Je les avais jusque-là survolés sans leur

accorder le moindre crédit, pour deux raisons qui ne méritent rien de mieux que le label de « préjugés » :

1. J'ai toujours eu la conviction de savoir respirer alors qu'en même temps je ne pouvais pas prononcer un discours en public sans stress. En conclure que des techniques de respiration ne me seraient d'aucun secours ne manquait pas de logique. L'argument n'en est pas moins mauvais (et par chance, je ne m'y suis pas cramponné), car, en réalité, contrairement à ce que je croyais, je ne savais pas respirer ou plutôt je ne connaissais de cet acte que sa forme instinctive, celle qui n'est commandée que par un réflexe. Pas de chance, elle est totalement inopérante contre le stress.
2. Qu'un problème aussi pesant puisse trouver une solution dans un geste aussi léger me semblait plus qu'improbable. Ce serait ça la solution au stress ? Comment y croire ? Argument superficiel qui s'est écroulé dès que j'ai entrepris de mettre en pratique — consciencieusement — certaines de ces techniques.

Un psychiatre, Christophe André, résume en une phrase un argument décisif[29] qu'on retrouve dans la quasi-totalité des écrits sur le stress :

« Pas une technique de relaxation, apaisement ou méditation qui ne fasse appel au souffle : s'appuyer sur la respiration est sans doute le plus petit dénominateur commun de toutes les approches de pacification du corps comme de l'esprit[30] ».

Oui, tous les livres, tous les articles disent la même chose, mais ce message n'aura que la valeur d'une stérile évidence à défaut de mentionner les deux conditions déterminantes pour qu'une technique de respiration produise des résultats :

- Le contrôle

S'il est impossible d'éliminer le stress par un effort direct et frontal dirigé contre lui et si, comme on l'a vu, il se montre toujours plus fort que la volonté et l'intelligence, un souffle en revanche peut suffire à l'éteindre. Mais on ne peut pas se contenter de la respiration réflexe qui est à l'œuvre en dehors de tout processus conscient. Il faut en prendre

29. Voir l'article intitulé « Un souffle si apaisant », dans le magazine Cerveau et Psycho *n° 103, octobre 2018, page 48.*

30. De nombreux scientifiques partagent cette conviction. J'aurais pu citer Patricia Gerbarg, psychiatre elle aussi, auteure (avec Richard Brown) de Le pouvoir de guérison du souffle *(Guy Trédaniel éditeur). Ou encore Herbert Benson qui fut professeur de médecine à l'université de Harvard, auteur de* Relaxation Revolution *(éditions Scribner).*

le contrôle selon un mode opératoire bien précis. Des consignes telles que « respirer bien », « respirer mieux » ou « inspirer puis expirer à fond » ne produiront que des courants d'air.

- La spécialisation

Les auteurs ignorent la typologie sur laquelle ce livre est construit. Ils écrivent sur « le » stress et proposent en conséquence des solutions élevées au rang de généralités alors qu'en réalité, elles ne seront pleinement efficaces que contre une seule forme de stress. Les techniques qui sont appropriées au stress sur rendez-vous ne seront pas adaptées au stress par surprise et rien ne dit qu'elles auront un effet positif pour ceux qui sont atteints de stress long. Par conséquent, il n'y a pas de succès possible si on ne maîtrise pas plusieurs techniques de respiration, chacune étant accordée à la forme particulière de stress qu'on veut combattre.

Contre le trac : la méthode Pallardy

J'avais vu le livre *Et si ça venait du ventre ?*[31] dans nombre de librairies sans jamais songer à l'ouvrir. Le titre me paraissait peu convaincant et j'en déduisais que le contenu devait l'être aussi – encore un préjugé. Un jour pourtant, je l'ai feuilleté puis acheté puis lu et j'y ai fait une découverte étonnante. L'auteur, un ostéopathe renommé, propose des exercices de respiration simples à comprendre, faciles à pratiquer n'importe où et d'une efficacité incomparable contre le stress sur rendez-vous.

Pour ma part, après avoir expérimenté l'ensemble des exercices qu'il propose, j'en ai retenu deux qui sont décrits pages 137, 138 et 139 de son livre.

- Exercice nº 1. Position de départ : se tenir debout, jambes légèrement fléchies, pieds à l'aplomb des épaules, buste droit, ventre creusé au maximum (comme si vous vouliez rapprocher votre nombril de votre colonne vertébrale), bras étendus horizontalement devant vous. Premier temps, inspiration : aspirez l'air lentement et profondément pour gonfler le ventre en ramenant vos mains au niveau des hanches, dans une position qui fait saillir vos coudes en arrière, au-delà du plan vertical formé par le dos, tout en projetant le ventre et le pubis vers l'avant. Tenez cette position deux ou trois se-

31. Pierre Pallardy, éditions Pocket, 2003. Ce livre ne cible pas directement le stress, mais divers troubles du corps et de l'esprit tels que les maux de ventre, les allergies, la dépression, etc.

condes puis, c'est le deuxième temps, expirez pour creuser le ventre au maximum en allongeant les bras devant vous et, à nouveau, tenez cette position pendant quelques secondes. Revenez lentement, dans un effort parfaitement maîtrisé, au deuxième temps. Exécutez cinq à huit cycles avant de passer au mouvement suivant.

- Exercice nº 2. Position de départ : à quatre pattes sur le sol, jambes pliées à 90°, bras tendus à l'aplomb des épaules, dos droit. Premier temps : chasser l'air lentement et à fond (le nombril se rapproche de la colonne vertébrale) en arrondissant le dos vers le haut, un peu comme le font les chats. Tenez cette position pendant quelques secondes puis, deuxième temps, inspirez lentement pour gonfler le ventre en cambrant le dos. Une fois vos poumons emplis d'air, tenez cette position quelques secondes avant de revenir lentement, dans un effort maîtrisé, au premier temps. Exécutez cinq à huit cycles complets.

Au-delà du discours en public

Ces deux mouvements sont devenus un rituel auquel je me livre chaque fois que je me trouve exposé au stress sur rendez-vous, quelques minutes avant l'épreuve, quelle qu'elle soit. J'accomplis alors une première fois l'exercice nº 1, trois fois l'exercice nº 2 avant de reprendre l'exercice nº 1 pour conclure la séance. Il ne s'agit pas d'une loterie et nous ne sommes pas à la fête foraine, n'empêche : on gagne à tous les coups.

L'ouvrage de Pallardy propose d'autres exercices que ceux qui composent mon répertoire. Il ne faut pas exclure qu'ils puissent compléter votre propre liste avec profit. Si vous prenez le temps de les tester, ne perdez pas de vue qu'il s'agit, en y recourant, de neutraliser le stress sur rendez-vous et que, par conséquent, c'est dans ce contexte qu'il faudra les mettre à l'épreuve, car ils y sont particulièrement bien adaptés. Je ne saurais l'expliquer — personne, me semble-t-il, ne l'explique — mais c'est un fait : ces exercices par lesquels on associe une respiration puissante et contrôlée à d'amples mouvements du corps qui accompagnent son rythme s'opposent efficacement à une forme de stress qui lui ressemble, à la fois intense et de courte durée.

Chapitre 14

Une force

S'il est impératif de savoir distinguer les différentes formes de stress, c'est non seulement parce que les armes pour les combattre doivent leur être adaptées, mais aussi parce que chacune exige de nous une vertu particulière. Pour nous en tenir à ceux dont nous avons déjà parlé : les micro-stress, la vigilance ; les stress sur rendez-vous : la détermination.

Faire du temps un allié

Passer à l'action demande un effort. Préparer prend du temps. Les exercices de respiration sont une contrainte. Neutraliser le stress sur rendez-vous, dans l'ensemble, c'est un travail prenant, un travail qu'on ne peut reporter éternellement (puisque l'épreuve est ancrée dans le calendrier) et un travail qu'on ne peut pas déléguer – autant de caractéristiques déplaisantes qui expliquent clairement que, pour ceux qui n'aiment pas trop le travail, ceux qui aiment déléguer et ceux qui aiment remettre à plus tard, il n'y a guère qu'une issue : ne pas le faire. Et s'il y faut une excuse, on ne passera pas une demi-seconde à la chercher, elle attend sagement dans notre poche, comme un joker dans la manche d'un tricheur, une occasion de se rendre utile : pas le temps. Pas le temps est une excuse à double effet qui a l'ambition de nous disculper en même temps qu'elle nous met en valeur – une excuse qui pourrait être futée si elle n'était usée jusqu'à la trame, qui serait fonctionnelle si elle ne heurtait frontalement une loi fondamentale. Lisons à l'envers pour commencer : ceux qui n'ont pas le temps sont les victimes préférées du stress, ses souffre-douleur. À l'endroit maintenant : avoir le

temps, trouver le temps quand il le faut, savoir faire du temps son allié est une aptitude décisive pour ce qui est d'éviter le stress. Le temps, dans toutes les formes de stress, si on lui fait le coup du mépris, si on l'oublie ou si on l'ignore, il passe à l'ennemi.

Revenir à notre objectif

À l'intention maintenant de ceux qui ne feront pas l'effort de trouver le temps, quelle que soit leur raison : il est probable qu'ils sauront surmonter tant bien que mal la plupart des épreuves ordinaires de la vie. Comme eux, je connais la méthode : ignorer le stress avant l'épreuve, l'endurer au jour de l'épreuve avant de ressentir un soulagement une fois l'épreuve passée et on fera les comptes un peu plus tard. Un examen ? Allons, tout le monde ou presque fini par avoir son diplôme et à défaut de diplôme le « niveau » fera toujours l'affaire. Une compétition ?

Nous gagnerons un jour ou l'autre une ou deux petites médailles qui nous consoleront de nos défaites. Un discours ? Dans les amphithéâtres, tout le monde est applaudi par principe, y compris les moins doués. Le stress passe, comme le reste. Une fois l'obstacle franchi, l'intensité du stress court qu'on vient de vivre aura la valeur d'un coefficient multiplicateur pour le soulagement qui s'ensuivra. Intense le stress, immense le soulagement.

Mais voici ce qu'il importe de prendre en compte dès maintenant : c'est un sentiment d'une piètre valeur ce soulagement, si on le compare à la satisfaction d'avoir pleinement réussi. En même temps, c'est un leurre qui nous invite à tomber, avec le naturel d'une autruche à la plage, dans le piège des erreurs fatales : nier ou sous-estimer le stress (cf. chapitre 4 page 35 et suivantes).

Par conséquent, il reviendra. Lui, toujours aussi offensif, mais, nous, affaiblis sous l'effet d'une érosion de nos forces – souvenez-vous : ses effets s'additionnent. Il est certain qu'une fois l'épreuve passée, le stress retombera. Mais s'il a été vif, s'il nous a diminué au point que nous avons perdu tout ou partie de nos moyens, alors nous en garderons un souvenir cuisant et c'est ainsi que notre mémoire blessée sera le premier soutien de son inéluctable dynamique lorsque nous devrons affronter une situation comparable à l'avenir.

Pour finir, il ne faudrait pas oublier de porter à son passif qu'en plus d'un inconfort, d'un malaise ou d'une souffrance pendant l'épreuve, nous lui devrons d'avoir été « plus petit que nous-même », ce qui, si on aban-

donne le terrain de la métaphore pour le lexique courant des entreprises, peut se traduire par : moins performant. S'il y a des conséquences, nous ne pourrons leur opposer que des regrets.

Un soulagement, aussi bienfaisant soit-il, ne peut pas être une rétribution à la hauteur du préjudice que le stress nous cause. En choisissant de subir, nous vendrions au diable, mais pour un prix dérisoire, notre ambition d'être le meilleur nous-même possible.

La détermination, notre point de départ

Dans cette quatrième partie, nous avons suivi un chemin dont la chronologie est rythmée par les leçons de l'expérience. Mais dans la mise en œuvre de notre dispositif contre le stress sur rendez-vous, c'est l'ordre inverse qui prévaudra. L'impératif de détermination vient en premier ; la préparation dans ses différentes composantes sera notre deuxième étape ; les exercices de respiration prendront place en troisième position ; puis viendra pour finir le moment du passage à l'action. Si je souligne cette évidence, c'est pour attirer votre attention sur une cette conséquence encourageante : quand on agit consciencieusement dans cet ordre, chaque pas a pour effet de rendre le suivant beaucoup plus facile.

Fiche de synthèse

Neutraliser le stress sur rendez-vous (page 71 à page 97)

La question :

Comment neutraliser les *sur rendez-vous*, ces stress « inscrits dans notre agenda » qui naissent de la perspective d'épreuves telles que : examens, compétitions, entretiens problématiques, présentations de projet, discours en public, négociations à gros enjeu, etc. ?

Réponses et solutions :

1. Le passage à l'action (un « droit » !) : **page 73 à page 79 :**
   - Franchir la ligne (le seuil à partir duquel on ne peut plus reculer)**.**
   - Vouloir et ne pas douter **: page 76.**
   - Trouver le courage **: page 77.**
   - Attention aux limites du passage à l'action **: page 79.**
2. La préparation : **page 81 à page 86 :**
   - En quoi la préparation est-elle indispensable dans le stress sur rendez-vous ? **: page 81 à page 84.**
   - Se préparer pour l'épreuve **: page 84.**
   - Se préparer contre le stress **: page 85 et page 86.**
3. Une technique : la méthode Pallardy (deux exercices redoutablement efficaces pour neutraliser le stress sur rendez-vous, y compris dans sa forme aiguë qu'on appelle le « trac ») : **page 92.**
4. Une force : la détermination ou savoir faire du temps un allié (les gens qui n'ont pas le temps sont les victimes préférées du stress, ses « têtes de Turc ») : **page 95 à page 97.**

Étape 3

CONTRER LE STRESS PAR SURPRISE

Si le fisc s'invite en vos bureaux alors que vous n'êtes pas, disons… tout à fait prêt, si vous tombez en panne sur le chemin de l'aéroport ou si la police vous appelle en pleine nuit pour vous demander de récupérer votre fils au commissariat, alors le stress mettra la main sur vous avec la même promptitude que l'Alien de Ridley Scott, ce démon qui bondit en une fraction de seconde d'un calice gélatineux où il était depuis des millénaires à l'affût d'un astronaute ingénu[32]. C'est de ce stress que nous allons parler maintenant, celui qui nous submerge et balaie en une fraction de seconde les défenses que nous avions construites pour faire face aux défis prévisibles de notre quotidien.

32. Alien*, film de Ridley Scott, 1979.*

Chapitre 15

Stress par surprise et instinct de survie

Les sports à risque sont, plus que toute autre activité humaine[33], riches en situations propres à faire surgir le stress par surprise. Ils sont en outre un domaine où l'enchaînement des faits, des actes et des pensées est plus lisible que dans les conjonctures subtiles nées des rapports entre les personnes, surtout quand elles se compliquent ou se détériorent. En même temps, le stress peut atteindre dans leur pratique, en une fraction de seconde, des niveaux paroxystiques. C'est bien pourquoi, s'agissant d'approfondir la nature du stress par surprise et d'y trouver des solutions, ils sont d'une incomparable limpidité pédagogique.

Court-circuit mental

Un parapente coloré évolue dans le ciel au-dessus de votre tête. Vous rêvez d'être à la place du pilote, retenu par de fines suspentes sous cette arche effilée au plané paisible et gracieux. Mais tout d'un coup, l'aile se froisse dans un claquement sec et, repliée sur un côté, elle tournoie tout en chutant à une vitesse vertigineuse. L'accident paraît inévitable. Vous avez les deux pieds sur terre, l'effroi qui vous envahit n'est qu'un pâle écho du stress qui tétanise le parapentiste.

Il arrive assez souvent que, sous l'effet de turbulences, un parapente se referme sur un côté. Il faut alors agir, dans un mouvement à la fois

33. La guerre exceptée.

rapide, mais contrôlé, sur la commande qui correspond au côté ouvert de la voile. Mais les débutants, dans une désespérante unanimité, actionnent spontanément l'autre commande, celle du côté fermé. Ils ont pourtant appris le bon geste lors de leur premier stage. Mais la mémoire de ce qui leur a été enseigné est écrasée par le stress et leur intelligence, éclipsée par un instinct primaire : ma voile se ferme à gauche, j'agis à gauche. Conséquences probables ? Complication, aggravation, accident.

Le stress a le même effet gravement diminutif sur les boxeurs novices. Si l'on vous invite sur un ring pour affronter un adversaire de votre niveau (premier combat, même âge, même stature, même condition physique), vous lui ferez face, dans une position maladroitement imitée de ce que vous avez vu à la télévision : buste penché en avant, tête baissée, avant-bras dressés devant le visage pour vous protéger des coups.

Dès que le gong retentira, le stress vous enflammera et vous agirez exactement comme tous ceux qui ont vécu la même expérience : vous commencerez par fixer les deux poings de votre adversaire dans un regard d'une intensité presque douloureuse, pour être prêt à réagir dès qu'il voudra frapper. En même temps, vous raidirez vos muscles, comme pour former une sorte de carapace. Erreurs fatidiques. Ces deux réactions dictées par le stress sont totalement contre-productives : la première fait que vous ne verrez le coup partir que trop tard ; la seconde augmente inutilement la fatigue, la sensibilité à la douleur et, pour finir, le risque d'être déséquilibré. Les yeux d'un boxeur doivent fixer — et ne jamais lâcher — le regard de l'adversaire.

Il n'y a rien de plus important lorsqu'on se trouve aux prises avec un ennemi dans une bagarre, même en dehors des rings. Celui qui veut frapper vise d'abord. Si vous êtes connecté à son regard, vous connaîtrez ses intentions, ce qui vous permettra de parer ou esquiver. Et vous le ferez d'autant plus vite et d'autant mieux que vos muscles seront restés détendus jusque-là.

Voyons maintenant ce qu'il en est dans une activité sportive moins extrême : le ski. Vous voilà sur une piste noire, bien trop noire pour vous, mais vous ne vous en rendez compte qu'après vous y être engagé et vous ne pouvez plus reculer. Comment allez-vous sortir de ce piège ? Comme tout le monde. Vous vous lancerez dans une longue traversée de façon à conserver une vitesse modérée. Arrivé sur le bord de la

piste, là où vous n'avez plus d'autre choix que de tourner, vous vous arrêtez pour chercher le passage le moins raide.

Quand vous l'aurez trouvé, vous voudrez faire pivoter vos skis pour partir dans l'autre sens, mais, par peur du vide, votre buste et votre regard resteront orientés vers le bord de la piste, dans le sens de la traversée, une position qui augmente considérablement le risque de chute : on ne peut bien tourner avec des skis qu'en engageant le buste face à la pente (en direction du bas, bien entendu). S'il n'y avait qu'un principe à retenir en matière de ski, ce serait celui-là. Il est fort probable que votre intelligence saurait trouver cette solution, mais le stress parle plus fort et vous trompe.

Je m'en tiendrai à ces exemples, mais j'aurais pu poursuivre avec l'escalade, la natation ou même le jeu d'échecs qui est aussi d'une certaine manière un sport de combat. L'intrusion du stress s'y conclut par la même débâcle de celui qui le subit. Qu'un débutant ait besoin d'apprendre, cela va de soi et vous le saviez avant de me lire. Mais ce que je veux pointer ici c'est que, chez les humains, face à un danger imprévu donc stressant, ce sont les mauvais réflexes qui priment.

Pourquoi, à défaut de formation et d'entraînement, faisons-nous presque tous et presque toujours le contraire de ce qu'il faudrait faire dans les situations stressantes ? Parce le stress par surprise s'impose avec force, dans une intrusion soudaine et irrésistible. Il exagère les deux paramètres clés de tout danger ou de toute menace – l'urgence et l'enjeu. C'est alors l'instinct de survie qui entre en jeu. Il court-circuite notre intelligence et nous n'obéissons plus qu'à la peur. Comment une réaction éclair, décidée sous l'empire d'une émotion, non commandée par l'intelligence, exécutée par des muscles incontrôlables, pourrait-elle être juste ? Schématisons : dans le stress par surprise, face à un danger mortel, l'instinct de survie fait que nous voulons ne pas mourir, mais nous mourrons tout de même parce que le stress rend idiot. L'expression « bas instinct » est un pléonasme.

Ce désordre mental dans lequel le stress nous plonge n'en est malheureusement pas le seul symptôme.

Anarchie respiratoire

Contrairement à ce qu'on lit assez souvent sous la plume d'« experts » *confiants dans leurs modèles*, mais manquant d'expérience du risque aigu, le stress, à la suite du processus hormonal qui le caractérise,

n'adapte pas, dans un automatisme miraculeux, notre rythme de respiration à nos besoins immédiats en oxygène. C'est même le contraire : il désorganise notre respiration ou la stoppe.

C'est ainsi que, dans les sports à risque, la catastrophe s'invite dès le premier temps d'un stress non maîtrisé, nous laissant face à une alternative asphyxiante au sens propre :

- Dyspnée : vous ressentez une oppression au niveau de la cage thoracique, vous avez la sensation de manquer d'air et votre respiration devient saccadée. Tous les humains qui ont vécu des stress intenses connaissent ce phénomène. Thomas Similowski, pneumologue et directeur de l'unité de recherche Neurophysiologie respiratoire expérimentale et clinique à l'INSERM, décrit[34] en ces termes l'interaction de l'émotion et du souffle : « Le patient respire vite, laborieusement, en activant des muscles qui ne sont pas recrutés normalement, comme ceux du cou. Il rentre dans un cercle vicieux : la peur le fait respirer plus fort, et respirer plus fort lui fait peur. »
- Ou apnée : Xavier Maniguet parle[35] de « suspension provisoire de la respiration par blocage musculaire » et précise : « On retrouve là les réflexes archaïques de beaucoup d'animaux qui se figent littéralement sous l'empire de la peur. » Un peu plus loin (page 162), il ajoute : « On voit que les expressions populaires "ne plus avoir de jambes", "avoir des sueurs froides" […] "le souffle coupé" […] ne sont que l'expression naïve de faits objectifs, scientifiquement explicables. » Le hasard a fait que dans la période où j'écrivais ce texte, je lisais *Si ça saigne* de Stephen King[36]. Le passage dans lequel Drew se trouve face à un élan prêt à le charger se conclut, alors que l'animal se décide finalement à poursuivre tranquillement son chemin, par cette fine observation : « Drew laissa échapper un soupir de soulagement. Il n'avait pas remarqué qu'il retenait son souffle. »

Il est difficile de ne pas voir un lien entre ces deux affections du souffle si contrastées et l'alternative qui s'ouvre immédiatement après sur le plan de la réponse musculaire : sidération pour les uns, dans une fulgurante extension de la paralysie respiratoire *à tous les muscles* ; agitation désordonnée pour les autres, comme le deuxième terme d'une suite logique à la dyspnée.

34. N° 103 de Cerveau et Psycho*, page 38.*
35. Op. cit. *page 161.*
36. Albin Michel, 2021, page 382.

Dyspnée ou apnée, qu'importe, finalement… on ne voit pas bien comment l'une ou l'autre pourraient contribuer à nous sortir du mauvais pas dans lequel nous nous sommes engagés. On voit beaucoup mieux en quoi cela ne vous aidera pas : manquer d'oxygène nous prédispose à la nervosité, la peur ou la panique quand ce dont nous avons le plus besoin est la maîtrise de nos gestes et de nos pensées. Il ne faudrait cependant pas l'entendre comme une condamnation sans appel; au contraire, c'est une indication précieuse quant à la solution : que le stress, quand il a pris le pouvoir, désorganise le souffle, nous renvoie dans une symétrie parfaite à l'idée selon laquelle le souffle, quand il est maîtrisé, peut faire refluer le stress.

Permettez-moi de mettre à nouveau sous vos yeux ce propos de Christophe André que j'ai cité une première fois page 68 :

« Pas une technique de relaxation, apaisement ou méditation qui ne fasse appel au souffle : s'appuyer sur la respiration est sans doute le plus petit dénominateur commun de toutes les approches de pacification du corps comme de l'esprit ».

Thomas Similowski[37] confirme *:* « Par le biais du contrôle volontaire, la respiration nous offre un puissant moyen d'influer sur notre état psychologique. »

Christophe André et Thomas Similowski sont des scientifiques, mais leur propos ne l'est pas. Pour autant, il n'est pas difficile de le mettre à l'épreuve. Si on fait l'effort d'apprendre et de s'entraîner : ça marche. Qu'on ait du mal à le croire, je le conçois : quand le stress nous assaille par surprise, il va de soi qu'il est trop tard pour allumer un bâton d'encens et prendre la position du lotus sur un zafu[38]. Mais n'est-il pas trop tard pour tout ? Non, reprendre le contrôle de sa respiration en cas d'extrême urgence, c'est possible contrairement à ce que dit notre intuition (une faculté précieuse dans le cours d'une vie paisible, mais face au danger ou dans l'urgence, elle perd le nord). À partir de là, nous pourrons contrer le stress.

37. N^p^ 103 de Cerveau et Psycho*, page 38.*
38. Coussin de méditation.

Chapitre 16

Le sang-froid, version « outdoor »

Le sang-froid est un secret qui n'est gardé par personne. La simple observation des sujets victimes de stress par surprise nous en livre la recette : les parapentistes, les boxeurs ou les skieurs stressés obéissent à leur instinct, restent focalisés sur le problème que les circonstances jettent en travers de leur chemin plutôt que sur la solution, et ne connaissent aucune des techniques qui permettent de faire refluer le stress (ou, s'ils en connaissent, n'ont pas la présence d'esprit de la mettre en œuvre). Garder son sang-froid, c'est exactement le contraire.

Ne jamais céder à l'instinct

Vous vous souvenez de ces fameuses hormones du stress que je mentionne au chapitre 1 ? Les quelques exemples du chapitre précédent (parapente, boxe, ski) nous renseignent sans ambiguïté sur ce qu'il faut en penser : face à n'importe quel danger, nous aurons plus besoin de notre intelligence que d'adrénaline ou de cortisol. Lorsqu'une conjoncture funeste fait que nous ferions mieux de nous tirer de là en vitesse et si nous avons « compris » le message, nous irons vite, adrénaline ou pas. En regard de cette exigence soudaine, le frisson hormonal est une option facultative et surtout néfaste. Mais pas l'intelligence sans laquelle nous pourrions prendre une décision fatale comme rester sur place ou courir dans la mauvaise direction. Vous

n'avez pas le temps de penser ? L'instinct de survie prendra les commandes, attendez-vous au pire.

S'attaquer au stress d'abord

Pour le moment, nous ne sommes ni en vol, ni dans un ring, ni sur une piste noire. Pendant cet épisode tranquille — écriture pour moi, lecture pour vous —, aucun stress ne menace, nous pouvons raisonner. L'idée donc que, dans tout accident, le stress par surprise va court-circuiter notre intelligence alors que nous avons impérativement besoin d'elle pour nous en sortir, cette idée nous conduit à premier principe, d'une évidence aveuglante : dans une situation qui déclenche un stress par surprise, il faut se débarrasser du stress avant de passer à la solution.

Je suis d'accord : cet impératif chronologique pose question dans le contexte d'un sport où peut survenir un problème qui exige une réaction quasi instantanée. La réponse est dans le paragraphe suivant.

La respiration de combat

J'ai donné ce nom à une technique de respiration simple et efficace qu'on peut mettre en œuvre sur-le-champ, dès que le stress surgit. Elle est décrite par Jean-Marc Galan, chercheur au CNRS et moniteur fédéral de parapente, dans son livre *Gérer les risques en parapente*[39] : inspiration profonde par le nez (gonfler le ventre puissamment dans ce mouvement), deux secondes d'apnée, expiration *totale* par la bouche, deux secondes d'apnée puis à nouveau inspiration, etc. Oui, c'est tout. Notez cette première conséquence : en agissant ainsi, nous évitons la dyspnée comme l'apnée, condition sine qua non si nous voulons rester maîtres à bord de nous-mêmes. Pour valider les effets, expérimenter.

Bien avant de me soucier du stress, alors que j'étais lycéen, j'ai assisté, du bord de la piste, à une compétition internationale de descente à ski. J'étais debout dans la neige à l'endroit où une petite bosse faisait décoller les skieurs à une très faible hauteur sur plusieurs dizaines de mètres. Ils traversaient mon champ de vision à une vitesse stupéfiante (plus de 100 km/h) avant de disparaître dans un virage. Ce qui m'a le plus étonné sur le moment, ce n'est pas tant leur vitesse que le signal sonore de leur passage.

39. Éditions du Chemin des Crêtes, 2019, page 132.

À ce sifflement croissant puis décroissant qu'ils provoquaient en traversant l'air comme des bolides sans moteur se superposait le bruit d'un essoufflement puissant, mais rythmé, maîtrisé. Un marathonien en fin de parcours a une respiration bien plus discrète, pourquoi des athlètes dont le corps était quasiment immobile sur des skis soufflaient-ils aussi bruyamment ? En ce temps-là, je ne connaissais pas la réponse. Aujourd'hui, je sais qu'ils expulsaient le stress de toute la force dont ils étaient capables.

J'ai testé ce procédé en conditions réelles au cours de l'été 2020, alors qu'un nœud dans mes suspentes avait rendu mon aile dangereusement instable – vol qui s'est terminé dans un arbre (accueillant : pas trop haut et sans épines). Durant ce vol hasardeux, la moindre rafale, la moindre turbulence de l'air aurait pu précipiter ma chute dans les rochers. Alors que cette séquence à haut risque a duré une dizaine de minutes, j'ai pu jusqu'au bout tenir le stress à distance au point que je n'en ai ressenti les effets à aucun moment alors même que ma vie était en jeu. La peur a dû patienter. Elle est bien venue, mais plus tard, après que mes pieds eurent retrouvé le contact avec le sol.

C'est facile à expliquer : une fois le danger passé, j'ai baissé la garde, le stress est repassé à l'attaque, sans autre conséquence que de démontrer, une deuxième fois, à quel point la respiration de combat est une défense solide contre lui.

Je comprendrais que vous ayez du mal à me croire, car j'en suis moi-même encore étonné quand j'y repense. Mais c'est un fait, cette technique m'a été d'un grand secours. Il faut néanmoins prendre en compte cette réserve : comme tous les gestes techniques de toutes les disciplines, il faut s'y être entraîné avant l'accident pour être capable de la mettre en œuvre en conditions réelles – sans quoi, dans l'urgence, elle nous échappera, comme la suite.

Vos inévitables micro-stress quotidiens (voir page 57 à page 70) peuvent vous rendre ce service : vous fournir de fréquentes opportunités d'entraînement à la respiration de combat, dès maintenant.

Rejoindre l'élite

Dans toutes les disciplines, toutes les compétitions sont en même temps des compétitions mentales dans lesquelles seuls ceux qui savent résister à la pression — ne pas douter et ne pas renoncer même quand tout semble perdu d'avance — ont une chance de monter sur le po-

dium. On le comprend très bien en regardant un grand prix de moto à la télévision, même si l'on n'y connaît rien : il suffit de se mettre à la place du leader. Quand le pilote qui fait la course en tête est talonné par un second teigneux pendant d'interminables minutes, quand l'ombre de cet adversaire embusqué ne relâche sa pression ni d'un mètre ni d'un centième de seconde, quand tout se joue pour l'un comme l'autre sur une ferraille instable lancée à plus de trois cent kilomètres heure et que la moindre erreur peut tuer, la psychologie est aussi décisive que le muscle et la souplesse du pilote, aussi importante que le moteur et le châssis de la moto. Plus peut-être.

La pression quotidienne que nous subissons au travail est en général moins forte, mais, là aussi, la solidité mentale est déterminante : celui qui ne s'agace pas, ne s'énerve pas, ne se fâche pas, ne dramatise pas, ne renonce pas, ne montre aucun signe d'affolement ou de pessimisme quand la plupart des autres s'agacent, s'énervent ou se fâchent, dramatisent, etc., celui-là entre aux yeux de tous dans une autre catégorie, celle des humains plus forts que le stress, une élite. Comme dans le domaine sportif, le sang-froid dont ils font preuve n'est pas une qualité innée telle que la générosité, la tolérance ou l'extraversion. Il reste une compétence qu'on peut acquérir aux mêmes conditions que toutes les autres : apprendre, savoir ce qui est à savoir et s'entraîner.

Chapitre 17

Le sang-froid version « office »

Nous avons ouvert cette cinquième partie dans des espaces plus aérés que les sièges sociaux, les locaux des administrations ou les usines. Le stress, cependant, y est chez lui et il ne change pas de nature en changeant de milieu, c'est toujours le même fauve que vous le croisiez dans le ciel, sur mer, en forêt ou au bureau. Nous aussi nous restons, pour l'essentiel, le même animal à la ville et à la campagne. Mais d'autres paramètres sont affectés par le contexte et, du coup, ce qui a été appris là devra être adapté pour fonctionner ici.

Attaque-surprise

Le stress par surprise, nous en avons tous fait l'expérience au travail. Si vous êtes commercial, vous connaissez le sketch du client mécontent. Tout directeur d'usine vivra un jour ou l'autre le cauchemar de l'accident de travail ou de « l'incident qualité ». Aucun prof, aucun médecin, aucune infirmière n'est à l'abri d'une rencontre avec une brute ou un goujat. Combien de directeurs généraux, enfin, ont découvert dans le journal que la filiale qu'ils dirigent a été vendue à un autre groupe ? Les autres, quels que soient leur job et leur position dans l'organigramme, ne sont pas moins exposés aux surprises désagréables, surtout s'ils ont un responsable hiérarchique.

La scène du chef grognon, fâché ou furieux parce que le résultat ne correspond pas à ses attentes — alors même qu'il les avait exprimées avec un sens aigu de l'approximation — est souvent jouée dans les bureaux. En ce qui me concerne, j'ai vu à maintes reprises des mana-

gers pris au piège de leur culpabilité chercher dans la mauvaise foi une issue aux problèmes qu'ils ont causés. Voici donc pour commencer un cas d'école inspiré de la vraie vie à partir duquel nous allons pouvoir affiner notre stratégie face au stress par surprise version « office ».

« M », le manager, demande à « C », une de ses proches collaboratrices, de le rejoindre séance tenante dans son bureau. À peine ont-ils échangé leurs saluts qu'il enchaîne :

— Je viens de lire ta présentation pour SBF. Bon… euh… désolé de te le dire comme ça, mais ce n'est pas du tout ce que j'attendais (N.B. : il a très mal expliqué ce qu'il voulait). Est-ce que tu as pensé en termes d'enjeux ? Je te le demande parce qu'enfin on parle de SBF, là ! Un client qui pèse 10 % de notre chiffre d'affaires, ce n'est pas le premier client venu, on est d'accord ? Et je me retrouve avec un argumentaire pour client lambda… tout juste. Le pire c'est que maintenant on n'a plus le temps de bien faire. Le rendez-vous est demain matin, tu t'en souviens ? Il nous reste quoi pour sortir quelque chose de correct ? Même pas une demi-journée ! Qu'est-ce que je fais, moi ?

Ici, le point d'interrogation donne le ton, mais n'est en rien une invitation à répondre, « M » répète :

— Qu'est-ce que je fais ? Je vais te dire : je vais me démerder tout seul, voilà ! Parce que franchement, ce que tu me donnes… non, ça ne va pas… Enfin, je t'avais dit :… etc.

Réfréner l'instinct

« C » pensait entrer dans un bureau, elle se retrouve dans un ring face à un adversaire en position de force. Le stress menace. Mais elle a été pilote de rallye. Les surprises, même mortelles, ne lui font pas peur. Elle ne tombera pas dans le piège de l'instinct qui la conduirait à prendre la parole sur le champ pour faire entendre, avec une voix plus forte et un débit plus rapide que d'habitude, un message qui se situera quelque part entre la contrition (« Je suis désolée, j'avais compris que… etc. ») et la contre-attaque (« Attends ! Je ne comprends pas. Tu m'avais dit mot pour mot que… etc. »).

Inscrite dans le droit fil de l'accusation qui a initié la scène, aucune de ces réponses ne peut être juste : quand la première pierre a été mal posée, tout l'édifice dévie en conséquence, c'est un des nombreux points communs entre la maçonnerie et la rhétorique, deux sciences de la construction. La contrition, elle le sait, revient à s'enfoncer un

peu plus sans la moindre perspective de contrepartie (sinon afficher une faiblesse qu'un manager peu scrupuleux saura exploiter sans vergogne). Quant à la contre-attaque, elle ne peut qu'aggraver le conflit qui est en train de naître, à la vitesse d'une étincelle dans un concentré de gaz inflammable – elle le sait aussi.

Pour ce qui est maintenant du document à préparer dans l'urgence, une solution sera trouvée, elle n'en doute pas. Mais, construite par deux sujets stressés, elle ne peut pas être la meilleure possible.

Enfin, cet épisode mal commencé laisserait, s'il devait être mal conclu, des traces, des cicatrices ou des hématomes dans la mémoire des protagonistes. Ils ne peuvent pas être sans conséquence.

Éliminer le stress d'abord

Dans cet accident managérial qui se joue sous nos yeux — et comme toujours — le stress est un problème « en soi » à cause de son effet diminutif, un problème « à part » parce qu'il requiert une solution spécifique et surtout un problème « prioritaire » puisqu'il affecte précisément les aptitudes dont nous avons besoin pour nous en sortir, un sacré problème!

Mais dans la position où elle se trouve maintenant, debout (il ne l'a toujours pas invitée à s'asseoir), devant un bureau derrière lequel le stress est incarné dans la personne de son supérieur hiérarchique direct (un facteur aggravant), « C » n'est ni libre de ses mouvements ni maître du tempo. Ici, parce que le texte et les gestes sont encadrés par des conventions assez rigides, garder son sang-froid requiert un savoir-faire plus élaboré que dans les situations de danger purement physique (pratiquer la respiration de combat n'est guère envisageable…). Rien ne change quant au principe — éliminer le stress avant toute chose — mais pour ce qui est de la mise en œuvre, il faudra s'y prendre autrement.

Faire du temps un allié

Comme toute victime d'un assaut du stress en pareilles circonstances, ce dont « C » a besoin, c'est d'un délai. Rompre[40], lorsqu'une offensive brutale nous fait perdre nos moyens, n'a rien de déshonorant, c'est même plutôt malin quand on le fait avec l'objectif de revenir plus fort dans l'action parce qu'alors on aura su faire du temps un allié.

40. Au sens où l'entendent les escrimeurs et les boxeurs : reculer vivement.

Dans un conflit purement verbal, en recevant cette demande, l'assaillant accusera sans doute la surprise d'un mot sarcastique ou d'une expression dédaigneuse, mais à moins d'être obtus, il comprendra qu'argumenter sans fin n'est pas dans son intérêt. Si « C » lui demande un délai, il est probable que « M » lui accordera, surtout si elle le justifie par le besoin de réfléchir au problème « tout de suite » et la promesse de revenir avec une solution « dans les temps ». Nous verrons ce qu'elle peut faire s'il lui est refusé. Mais si elle l'obtient, la meilleure façon de l'exploiter ne sera pas de travailler d'arrache-pied à une nouvelle présentation pour SBF.

Cohérence cardiaque

Dans ce contexte, où il ne s'agit plus de prévenir, mais de contrer les effets d'un stress inévitable, la plus efficace de toutes les techniques (spécifiques et éprouvées) est le procédé de cohérence cardiaque décrit par David Servan-Schreiber dans *Guérir le stress, l'anxiété, la dépression sans médicament ni psychanalyse*, pages 68 à 70. Tel est, en résumé, le mode opératoire préconisé par l'auteur :

- S'isoler dans un endroit calme puis :
  - Phase 1 : expirer puis inspirer longuement et profondément, deux fois. Pour ma part, j'ai fini par sauter cette étape, sans conséquences sur ma pratique. Je ne la rapporte ici que parce qu'elle est mentionnée par l'auteur et que, de ce fait, il ne faut pas écarter l'hypothèse qu'elle puisse être profitable à certains d'entre nous.
  - Phase 2 : visualiser et ressentir l'emplacement du cœur puis s'imaginer inspirer et expirer lentement à travers lui, pendant cinq minutes. Suivre mentalement le trajet de l'air à l'inspiration comme à l'expiration. « Imaginer — dit l'auteur — les mouvements lents et souples de l'inspiration et de l'expiration qui laissent le cœur se laver dans ce bain d'air pur, clarificateur et apaisant ». Si on s'y applique dans le calme, on ressent les effets bienfaisants de cet exercice dès la première minute.
  - Phase 3 : s'appliquer à ressentir une sensation de chaleur entourant le cœur, un peu comme si vous vouliez le réchauffer dans vos mains. Entretenez cette sensation en y concentrant et vos pensées et votre souffle pendant cinq autres minutes. Selon l'auteur, « Une méthode efficace […] est d'évoquer directement un sentiment de reconnaissance ou de gratitude et de le laisser envahir la poitrine. »

Dans son livre, David Servan-Schreiber met en évidence la relation cœur-cerveau qui explique selon lui qu'« en apprenant — littéralement — à contrôler notre cœur, nous apprenons à apprivoiser notre cerveau émotionnel » (page 61). Son argumentation repose en grande partie sur les travaux du HeartMath Institute[41].

De nombreux auteurs se sont depuis intéressés à cette pratique. Je n'insisterai pas sur les explications qu'ils donnent quant à son efficacité. Dans ce domaine où la psychologie humaine — étroitement associée à des phénomènes physiologiques — reste une composante essentielle, même les experts ne peuvent mieux faire que livrer des hypothèses. À vrai dire, nous ne perdrons pas grand-chose à ne pas nous y attarder, car ce qui emportera notre conviction, sans réserve, c'est l'expérimentation. L'auteur le reconnaît : « Pour ma part, ce sont les études expérimentales de l'utilité clinique de cette approche, tant pour la psychiatrie que pour la cardiologie, qui m'ont convaincu. »

Certains ouvrages ou sites web proposent sous le même nom de « cohérence cardiaque » une technique simplifiée. Il s'agit d'inspirer pendant cinq secondes puis d'expirer sur le même tempo, pendant cinq minutes. Selon ceux qui le recommandent, cet exercice doit être répété trois par jours. Six cycles de respiration par minute, pendant cinq minutes, trois fois par jour : les nombres qui rythment la mise en œuvre de ce procédé lui ont valu l'appellation mnémotechnique de « méthode 365 ». Mais elle a beau porter le même nom, cette approche ne tient pas la comparaison avec celle qui est proposée par David Servan-Schreiber.

« C » a plaidé pour un délai de deux heures. Elle commence par accomplir consciencieusement l'exercice de cohérence cardiaque décrit ci-dessus. Libérée du stress, elle retrouve son calme, sa lucidité et toutes les facultés qui concourent à son intelligence. Il lui reste 110 minutes pour travailler à sa présentation, elle saura les exploiter au mieux. Mais il lui tient aussi à cœur de démontrer qu'elle ne méritait en rien l'accusation véhémente (presque insultante) dont elle a été l'objet. Elle n'ignore pas qu'elle devra réserver ses arguments pour sa conclusion, car ce n'est qu'après avoir été rassuré que son interlocuteur sera disposé à les entendre.

41. Voir heartmath.com ou les pages 70 et 71 du livre de David Servan-Schreiber.

Enfin, elle a conscience qu'elle devra être attentive au choix des mots. Il y a une grande différence entre clouer le bec et faire la paix mais sous l'empire du stress, on ne la voit plus, ce qui explique que des querelles pour rien deviennent si souvent des matchs de mesquineries qui peuvent s'étirer sur des mois ou des années. La cohérence cardiaque devrait être enseignée dans les entreprises.

Chapitre 18

Le sang-froid dans un guet-apens

Se retirer en douceur d'un conflit — fut-ce momentanément — n'est pas toujours possible. Pour un ministre pris à partie par des opposants furieux, pour un commerçant agressé dans son magasin par un client mécontent ou pour un enseignant assailli à la sortie des cours par un parent d'élève surexcité, il est difficile de négocier un délai. Cela ne change rien à l'impératif bien séquencé de nos trois principes : ne pas céder à l'instinct, dissocier le stress du problème qui l'a causé, s'attaquer au stress d'abord. Mais si l'on n'est pas préparé à y faire face dans ces conditions, sortir indemne du piège est impossible – indemne : sans avoir aggravé soi-même la querelle par son attitude ou ses propos, sans avoir pris de coups, sans avoir perdu la face.

Gérald et Apolline, duo explosif

Le 8 février 2022, interrogé sur BFMTV, Gérald D. (ministre de l'Intérieur) nous a offert une démonstration convaincante, mais douloureuse, des ravages du stress par surprise chez un humain acculé à le subir. Voilà qu'Apolline de M. (journaliste de son état) l'interpelle sur l'augmentation tragique des délits contre les personnes. Il se raidit instantanément, accuse la journaliste de « populisme » et, alors qu'elle s'en offusque, poursuit avec cette remarque qu'il répète trois ou quatre fois : « Calmez-vous, ça va bien se passer. » Ce propos très maladroit (dans lequel vous aurez reconnu l'inspiration de l'instinct) offre un rebond facile et il faut bien le dire irrésistible à son interlo-

cutrice qui saura exprimer habilement sa légitime indignation pour la galerie, la grande galerie : cette séquence ministérielle affligeante a été reproduite en boucle par toutes les chaînes et sur le web. Des millions de gens, donc, l'ont vue.

L'effet tornade

Quand le stress jaillit comme une vague scélérate d'une mer d'huile, sa victime n'a pas le temps de mettre en place ses défenses et c'est ainsi qu'elle perd la bataille ou que, sur un terrain plus civil, elle passe à côté de la meilleure solution possible pour s'engouffrer, à l'image de Gérald D. dans la voie de la plus grande déconfiture. Il y a cependant une « meilleure réponse possible » à toute situation stressante, celle de Gérald D. et toutes les autres, mais rien de ce qui est directement produit par le stress n'est une « meilleure réponse possible » au problème, à la provocation ou à l'agression qui ont causé ce stress.

Pour Gérald D., la « meilleure réponse possible » était à portée de main si l'on peut dire. Ses résultats étaient passables — à défaut d'être bons — sur trois items. La journaliste a préféré mettre l'accent sur ce qui n'allait pas du tout, le quatrième. Notre ministre aurait pu lui reconnaître ce droit rapidement pour s'attarder ensuite sur les indicateurs qui lui étaient favorables. Mais il ne l'a pas fait parce qu'il n'était plus maître de son propre cerveau. Le stress en avait pris les commandes pendant quelques secondes, un trait de temps qui lui a suffi pour ravager, comme une tornade, l'image de sa victime.

Si Gérald D. avait été parapentiste, une telle faiblesse face au stress aurait pu lui valoir un voyage pour l'hôpital en hélicoptère. Mais est-il seulement possible d'échapper à un stress qui fuse d'une question piège devant les caméras ?

Cohérence cardiaque simplifiée

Quand les circonstances font que le stress surgit sans prévenir et que le processus de cohérence cardiaque décrit par David Servan-Schreiber ne peut être mis en œuvre, il faut s'en tenir à l'étape n° 2, la respiration à travers le cœur. Pour peu qu'on y soit entraîné, cette pratique a un effet apaisant, rapide et puissant. Il est possible d'y recourir alors même que nous sommes en pleine action. On peut respirer « à travers le cœur » à tout moment : en parapente, à ski, sur un ring (pendant la minute de repos), en escalade, face à un adversaire dont on est séparé

par un échiquier devenu champ de bataille, en réunion et même quand on se trouve dans la ligne de mire d'une caméra.

Non seulement le stress est ainsi tenu à distance, mais, si on la met en pratique régulièrement, cette technique de respiration contrôlée perd très vite son caractère de contrainte pour devenir une bienfaisante addiction et alors on se prend à la mettre en œuvre même dans les moments calmes pour en activer les bienfaits. Dans le stress par surprise version « office », la respiration à travers le cœur a les mêmes vertus que la respiration de combat pour un aventurier en action. Viendra ensuite le moment de parler, un moment critique. Existerait-il dans ce domaine des techniques qui pourraient nous aider, en renfort d'une respiration rythmée et maîtrisée, à contrer le stress par surprise ?

Chapitre 19

Une rhétorique désarmante

Pour un humain, communiquer avec un autre être humain est un exercice parfois difficile. Conversation, entretien, discussion, débat, tout échange de mots peut dégénérer en conflit à la suite d'un désaccord, d'une incompréhension ou d'une simple maladresse. Il existe cependant un procédé de communication par lequel nous pouvons espérer éviter l'affrontement – et le stress.

Les méthodes disqualifiées

Le lien entre stress et communication orale a inspiré les très nombreux promoteurs de la « communication non violente », une sorte de méthode[42] pour s'exprimer sans braquer ni « aliéner[43] » ceux à qui l'on s'adresse. Il s'agit donc d'un instrument dont l'ambition n'est pas prioritairement de protéger du stress celui qui sait l'utiliser, mais plutôt d'apprendre à s'exprimer sans stresser les autres.

Dans le stress par surprise, face à un adversaire puissant qui met intentionnellement en œuvre son pouvoir de vous blesser, cet outil ne nous sera d'aucune utilité – sans compter que c'est un encombrant bagage et que, pour le mettre en œuvre, il faudra imposer à notre discours des contours tarabiscotés. J'ai connu bien des gens qui ont été formés à cette pratique et je n'en ai jamais vu l'utiliser par la suite alors que, pour-

42. Vous en trouverez une description synthétique et dans La boîte à outils de la gestion du stress *de Gaëlle du Penhoat, Dunod 2021, page 145.*
43. Terme utilisé par David Servan-Schreiber, op. cit. *page 212.*

tant, des personnes belliqueuses et des situations conflictuelles les occupaient tous les jours.

Un réflexe professionnel

De toute façon, lorsqu'on est pris au piège d'une agression verbale, il est difficile de conserver assez de sang-froid pour appliquer une « méthode ». Sans compter que notre adversaire voudra imprimer à notre échange un rythme rapide qui ne nous laissera pas le temps de dérouler une défense en cinq ou six étapes – quand bien même elles seraient balisées dans notre mémoire par un de ces acronymes mnémotechniques dont les psychologues de bazar (ceux qui en réalité ne sont pas psychologues) ont le secret.

Si donc nous voulons utiliser la parole comme une arme défensive pour nous mettre à distance de notre adversaire sans avoir recours à ce qu'on appelle une « méthode », nous devrons substituer un réflexe à un autre ou plus précisément : substituer un réflexe construit, travaillé, « profilé », au réflexe naturel qui nous pousse à renvoyer aussi vite que possible, comme au tennis ou à la guerre, les balles qui fondent sur nous depuis le camp d'en face. Mais un « réflexe », pas une « procédure ».

Les commerciaux sont exposés tous les jours aux récriminations, aux exigences démesurées ou à la mauvaise foi de leurs clients alors que, d'un autre côté, il leur incombe de maintenir une bonne relation avec eux sans céder sur l'essentiel. C'est le jeu de toute négociation. Il n'y a rien de facile dans l'exercice qui consiste à résoudre pacifiquement cet antagonisme et on n'y réussit bien qu'en étant formé à le faire. Les techniques de vente qu'on enseigne dans les écoles de commerce — en général après qu'elles ont été mises au point dans les grandes entreprises — sont construites autour d'un procédé d'apparence modeste, mais redoutablement efficace : la reformulation.

Il s'agit — principalement à la suite d'une objection, d'une critique, d'une réclamation ou d'un argument de négociation — d'exprimer avec ses propres mots ce qu'on a retenu et compris du propos qu'on vient d'entendre. Si par exemple on vous dit abruptement : « Non. C'est trop cher ! », reformuler revient à répondre quelque chose comme : « Si je comprends bien, c'est le prix qui vous arrête. Mais le produit vous intéresse », plutôt que « Comment ça trop cher ? Je suis moins cher que mes concurrents ! Et mon produit est meilleur ! ». Dans la dynamique de la contre-argumentation, la tension monte d'un cran à chaque ré-

plique et au final c'est l'adversaire qui marque le point. Dans notre exemple, au contraire, la reformulation amène l'acheteur à préciser sa pensée plutôt qu'à se raidir. Le vendeur pourra réorienter et cibler son offre : proposition d'un produit moins cher, facilités de paiement, offre d'un service complémentaire gratuit, remise, etc.

Le contrôle du rythme et de la distance

Quand deux interlocuteurs s'éloignent l'un de l'autre, quand l'un d'eux tourne le dos ou se ferme, la reformulation rétablit le dialogue. Elle permet de mieux se comprendre, voire de « s'entendre » aux deux sens du mot. En effet, nous interprétons de travers aussi souvent que les autres s'expriment de façon imprécise, incomplète ou ambiguë – déformations du sens qui sont d'autant plus probables que la discussion est animée. La reformulation nous oblige à une écoute patiente en même temps qu'elle est un témoignage explicite de notre attention à l'autre. En reformulant, on s'accorde, comme pourraient le faire deux musiciens soucieux de jouer ensemble sans fausse note, quand bien même la partition serait rythmée d'un tempo « vivace » ou « prestissimo ».

Jusque-là, nous sommes restés en dehors de la question du stress. En quoi la reformulation pourrait-elle en être un amortisseur dans une conversation animée ou une querelle ? Par le rythme et la distance.

Lorsque nous reformulons, non pas en répétant mécaniquement ce qui vient de nous être dit, mais en y introduisant notre interprétation[44], nous prenons la main sur le rythme de la conversation. Ce temps apaisé que par la reformulation nous intercalons entre la dernière phrase de notre interlocuteur et notre réponse, nous sommes maîtres de sa durée. En pratiquant, vous le verrez : on interrompt rarement quelqu'un qui reformule. Tant que vous restez dans ce registre en collant autant que possible à son texte, votre interlocuteur vous écoutera. De notre côté, ayant bloqué la repartie instinctive et inadéquate que le stress nous aurait inspirée, nous ouvrons le chemin qui conduit à la meilleure réponse possible.

En ce sens, la reformulation agit exactement sur les deux mêmes paramètres qu'une respiration profonde et rythmée, mais à la différence de la maîtrise du souffle qui agit directement sur la dimension physique du

44. On reformule en général soit en résumant, soit en paraphrasant.

stress, elle est un instrument qui nous permet de garder le contrôle de notre pensée… et de notre vocabulaire.

Reformuler enfin est un artifice qu'on peut rendre invisible, car il est possible d'introduire son propos de mille façons différentes : « Si j'ai bien compris, vous pensez que… » ou « Vous pensez donc que… » ou « En définitive, ce que vous me dites c'est que… ». C'est aussi très facile : nous avons tous les jours de nombreuses occasions de nous y entraîner en famille ou au travail et c'est ainsi que nous mesurerons le mieux l'intérêt de le faire. Il n'est pas dit que tous les conflits s'en trouveront résolus, mais on peut toujours compter sur deux bénéfices. Le premier : nous serons mieux préparés à les aborder sans stress. Le second : nous aurons évité de les aggraver.

Chapitre 20

Anticiper ou la traque du stress par surprise dans le futur

Ce serait une erreur de croire que les accidents sont toujours imprévisibles. Nous ne pouvons pas « savoir » *que nous allons en avoir un, c'est vrai. Mais*, dans bien des cas, que nous risquons d'en avoir un, cela nous le savons – quand nous n'en avons pas au moins l'intuition. Comment faire de ce savoir ou de cette intuition une sagesse ? Retenir que face au stress par surprise toute probabilité vaut une certitude.

La préparation mentale des sportifs

Pour les pratiquants de sports extrêmes, l'alarme sonne avant même charger le coffre de la voiture, quand ils planifient leur sortie. Ils connaissent les risques qu'ils encourent et ils savent l'importance de rester zen par tous les temps, mais surtout dans la tempête. La préparation mentale est pour eux inséparable de la préparation physique. Les base-jumpers[45], les apnéistes, les boxeurs, les parapentistes et les autres ont recours à des méthodes diverses (celle de leur coach, celles qui sont en vogue dans leur discipline ou celle qu'ils préfèrent parce qu'elle leur réussit), mais, à moins d'être irresponsables ou inconscients, ils se préparent à contrer le stress (et pas seulement leur adversaire ou les éléments) avant chaque épreuve.

45. Le base-jump consiste à sauter avec un parachute d'un lieu en hauteur, le plus souvent un immeuble ou une falaise.

Le retour du stress sur rendez-vous

Dans les vies plus ordinaires où le danger est moins mordant et les manifestations du stress d'une probabilité moins élevée, son anticipation n'est pas aussi évidente : il faut faire l'effort de scruter l'avenir pour y déceler aussi tôt que possible tout ce qui peut s'apparenter à une menace. Il arrive cependant qu'elles ne soient pas beaucoup mieux cachées que des œufs en chocolat dans votre jardin le matin de Pâques. Prenons un exemple : si vous êtes ministre de l'Intérieur et qu'on vient de publier des indicateurs qui ne témoignent pas favorablement de votre action dans ce ministère, alors vous ne pouvez rien ignorer des questions qui vont vous être posées par les journalistes ou alors c'est que vous êtes vraiment… inconséquent, pour privilégier l'hypothèse la plus favorable à l'accusé.

Pour un DRH qui doit annoncer des réductions d'effectif, pour un commercial qui a rendez-vous avec un client capricieux, pour un manager en charge d'animer une réunion dont tout laisse à prévoir qu'elle sera houleuse, pour toute personne contrainte à une rencontre programmée avec un personnage hostile, le stress est une hypothèse vraisemblable pour une échéance connue à l'avance. Comment pourrait-il les surprendre ? Tel est le sens du principe énoncé en introduction à ce chapitre selon lequel, face au risque de stress par surprise, toute probabilité vaut une certitude : nous amener à considérer tout stress probable comme un stress sur rendez-vous, un stress parfaitement évitable donc à condition de se préparer (cf. chapitre 12, page 81 et suivantes), consacrer cinq minutes à la méthode Pallardy (cf. chapitre 13, page 92 et page 93), passer à l'action au bon moment (cf. chapitre 11, page 73 et suivantes).

Toute traque requiert un esprit d'anticipation. Il en va du stress par surprise comme de tout autre gibier nuisible : s'il y a un meilleur moment pour s'y attaquer, c'est « avant ». En scrutant l'avenir pour prendre un coup d'avance, notre premier objectif n'est pas d'être prêts quand le stress surviendra, notre premier objectif est qu'il ne survienne pas.

Chapitre 21

Effets spéciaux et combinaisons tactiques

Tels sont les effets immédiats et simultanés des stress courts tels que nous les avons vus à l'œuvre dans les chapitres précédents : pression (aggravation de l'enjeu), surpression (exagération de l'urgence), dépression (effet diminutif sur sa victime). De ce point de vue, le stress par surprise reste un proche parent des micro-stress et du stress sur rendez-vous dont il se distingue d'abord par son tempo. Il a néanmoins trois autres propriétés réellement spécifiques celles-là, qui aggravent encore sa nocivité.

Si «l'effet moustique» du stress par surprise nous contraint à convoquer notre expertise des micro-stress, ce sont d'autres tactiques que nous devrons mettre en œuvre pour contrecarrer son entêtement à nous poursuivre (rémanence) ou sa propension à muter en une autre forme (effet détonateur).

Effet moustique

Quand bien même nous serions devenus très habiles à discerner les menaces qui assombrissent l'horizon pour désamorcer le stress par surprise, nous ne sommes jamais à l'abri de coups du sort que rien ne laisser présager tels qu'une altercation soudaine, un échec inattendu, une faute d'inattention, un accident.

Nous savons bien que le stress accompagne immanquablement de tels événements, mais trop souvent, lorsque nous manquons d'expérience,

nous ne réalisons qu'après coup qu'il nous a envahis, quand l'instinct nous a déjà joué un mauvais tour ou même, encore plus tard, lorsque nous cherchons une explication à notre faillite ou aux dégâts que nous avons causés. Ce décalage entre le moment où le stress nous agresse et le moment où nous prenons conscience de l'agression est dû à « l'effet moustique » que nous sommes fondés à incriminer sans retenue dans tous les cas où des effets ne se font sentir qu'une fois la cause envolée.

Si nous avions vu le moustique, nous aurions su quoi faire. Il en va de même avec le stress par surprise lorsque nous maîtrisons les techniques qui permettent de le contrer. Mais si nous ne savons pas le « diagnostiquer » à l'instant même où il survient, rien de ce que nous avons appris ne nous sera de la moindre utilité. Après le passage du moustique, se gratter. Après le passage du stress, réparer, assumer, encaisser, reconstruire, rembourser… il y a d'innombrables façons de remonter la pente, mais aucune n'est aussi avantageuse que : contrer à temps (écraser le moustique avant d'être piqué).

Pour prendre l'instinct de vitesse dans tous les cas où le stress ne s'est pas annoncé, il faut être capable de lui opposer un réflexe encore plus rapide. L'esprit d'anticipation nous commande de nous entraîner quand tout va bien. La répression des micro-stress (cf. page 57 et suivantes) — dans une application sourcilleuse du principe de tolérance zéro — est sans aucun doute le meilleur exercice qui soit pour entretenir notre rapidité à diagnostiquer le stress dès qu'il survient et à stopper net toute réaction dictée par lui. Alors nous pourrons mettre en œuvre (immédiatement !) la tactique la mieux adaptée aux circonstances : respiration de combat contre le stress *« outdoor »* (cf. page 108 et suivantes) ; cohérence cardiaque dans les situations *« indoor »* si nous pouvons nous ménager une pause (cf. page 114 à page 116) ; respiration à travers le cœur quand s'isoler est impossible (cf. page 118).

Rémanence

Diagnostiquer le stress, réprimer l'instinct, mettre en œuvre une technique de respiration apaisante : une fois acquise la maîtrise de cet enchaînement, nous devenons capables de trouver la meilleure réponse possible aux agressions d'un stress par surprise. Mais le choc initial, s'il a été violent, quand bien même nous aurions eu le réflexe de le contrer sans délai, aura déclenché des vibrations qui vont continuer à se propager pendant quelques heures sur une basse fréquence que notre

conscience, saturée de sensations plus bruyantes, n'entend plus. Ce stress résiduel de faible intensité, presque imperceptible, nous fragilise pourtant : il nous rend plus sensibles aux émotions déplaisantes, accentue notre fatigue ou altère notre humeur. En un mot : il fait de nous une personne vulnérable – aux stress surtout. Il faut l'évacuer.

Une séance de cohérence cardiaque est le meilleur moyen de mettre un terme à l'écho prolongé d'un stress par surprise intense (quelques heures après l'agression et quelle que soit la méthode qu'on aura choisie pour contrer le stress sur le moment). Mais si nous ne voulons pas être poursuivis par les ondes ultimes de ce stress jusque dans notre sommeil, nous devrons nous y consacrer avant de nous endormir.

L'effet détonateur

Toute mauvaise surprise peut n'être que le détonateur d'un stress long. Par exemple : « Hem… cette petite difficulté à respirer, eh bien, pour tout vous dire, c'est assez grave… » Ou : « Désolé(e), je te quitte ». Dans cette hypothèse, à peine entrevu, le stress par surprise de la première seconde va muter en une autre forme, radicalement différente dont l'éradication exigera, dans un effort patient aligné sur sa durée, une approche spécifique.

Il arrive cependant qu'au lieu de provoquer une catastrophe du premier coup la détonation ouvre seulement sur une période de transition inconfortable :

- Vous êtes directeur commercial et vous découvrez un matin dans le reporting mensuel que votre chiffre d'affaires accuse une baisse soudaine. Votre hiérarchie vous fait part de son inquiétude. Le stress voudra être de la partie jusqu'à ce que vous ayez trouvé une solution (monté un plan d'action, recruté de nouveaux clients, signé de nouveaux contrats, etc.).
- Un changement a été décidé qui ne vous convient pas. Au moment même où l'on vous en informe, vous comprenez que vous allez devoir abandonner vos habitudes, vous adapter à une nouvelle organisation, vous former à de nouveaux outils. Et… vous n'êtes pas certain d'en être capable.
- Un médecin soucieux vous a prescrit une analyse de sang. Le prélèvement a été fait un vendredi, vous n'aurez pas de nouvelles avant le mardi suivant, mais les symptômes alarmants qui vous ont fait consulter ne prennent pas de pause pendant le week-end.

Dans ces trois exemples, quelle que soit l'intensité du stress, si le problème qui l'a fait naître trouve une solution rapidement — disons quelques jours au plus —, nous aurons juste passé un moment *pénible*. Il est possible de contenir les effets de ce «stress court prolongé» en combinant chaque jour exercices de Pallardy (cf. page 92 et page 93) et cohérence cardiaque (page 114 à page 116), les premiers, le matin et les seconds, le soir. En revanche, si une deuxième détonation se produit — un licenciement dans le premier exemple, une déprime dans le deuxième ou une maladie dans le troisième — alors notre stress mute, nous entrons pour de bon dans le stress long et comme nous allons le voir maintenant, c'est un autre monde.

Fiche de synthèse

Contrer le stress par surprise (page 99 à page 130)

La question :

Comment contrer ce stress qui ne prévient pas, qui nous submerge et balaie en une fraction de seconde les défenses que nous avions construites pour faire face aux défis prévisibles de notre quotidien ?

Réponses et solutions :

1. Prendre conscience des effets du stress par surprise : **page 101 à page 105.**
2. Face au stress par surprise version « outdoor » :
   - Ne jamais céder à l'instinct **: page 107.**
   - S'attaquer au stress d'abord **: page 108.**
   - Pratiquer la respiration de combat **: page 108.**
3. Face au stress par surprise version « office » :
   - Ne pas céder à l'instinct **: page 112.**
   - S'attaquer au stress d'abord **: page 113.**
   - S'isoler pour une séance de cohérence cardiaque **: page 114 à page 116.**
   - Quand ce n'est pas possible (guet-apens), recourir à la cohérence cardiaque simplifiée (respiration à travers le cœur) **: page 118.**
4. La technique de la reformulation pour apaiser le débat dans les conversations conflictuelles : **page 121 à page 124.**
5. Lorsque la survenue d'un stress par surprise est probable, s'y préparer comme pour un stress sur rendez-vous : **page 125 et page 126.**

6. Attention aux effets spéciaux du stress par surprise :
   - Contre « l'effet moustique » du stress : s'entraîner à réprimer les micro-stress **: page 127.**
   - Contre « l'effet rémanence » : une deuxième séance de cohérence cardiaque quelques heures après l'assaut du stress **: page 128.**
   - Contre l'effet détonateur (dans l'hypothèse d'un « stress court prolongé ») : chaque jour alterner méthode Pallardy le matin et cohérence cardiaque le soir **: page 129.**

Partie 3

COMMENT SE LIBÉRER DU STRESS LONG

Le stress long, c'est quand l'adversité, qui se tient en retrait dans les vies sans histoire, sort de l'ombre, montre sa force et multiplie les assauts par vague pendant des mois ou des années.

Face au stress long, trop souvent nous misons sur l'espoir ou l'optimisme (deux sentiments très voisins et aussi périlleux l'un que l'autre, comme nous le verrons). Quand ça marche, quand nous parvenons à croire en une solution ou en un avenir meilleur pour dans pas trop longtemps, le stress recule à l'arrière-plan. Mais il ne faiblit jamais que pour rebondir et il revient au-devant de la scène aussitôt que l'espoir vacille. Dans cette joute ondulatoire qui nous oppose à lui, il se montrera toujours plus fort que les velléités fluctuantes de l'humeur. Nous ne pourrons nous en libérer qu'en lui opposant durablement une stratégie construite.

Deux inévitables conséquences ressortent de cette exigence :

- Ce sera long de toute façon.
- Ce n'est pas d'une arme dont nous aurons besoin, mais d'un arsenal. Nous en ferons l'inventaire dans un parcours en six étapes :
  - Étape 1 : Prendre la mesure du défi
  - Étape 2 : Se protéger de soi-même
  - Étape 3 : Récuser les figures toxiques
  - Étape 4 : Apprivoiser le présent
  - Étape 5 : Éveiller en soi une force singulière
  - Étape 6 : Reconstruire la confiance

N.B. : dans cette troisième partie, nous reviendrons souvent au théâtre de l'entreprise qui est, pour les stress longs, l'équivalent de ce que sont les sports extrêmes pour les stress courts : leur terrain de prédilection. Maintes études en ligne montrent que leur travail est de loin la source de stress la plus souvent citée par les citoyens du monde occidental[46]. Les taux varient d'une étude à l'autre, mais l'activité professionnelle est en tête des statistiques, partout et pour tout le monde. On comprend bien du coup que le souci d'ancrer mon propos dans la réalité me conduise à privilégier l'étude des circonstances et des solutions qui s'y rapportent.

46. Toutes les sources convergent vers cette prédominance du travail dans les causes de stress, quels que soient les pays considérés. Une «enquête sur la santé mentale dans les collectivités canadiennes» évalue à plus de 30 % la part de l'activité professionnelle dans les sources de stress alors que les autres causes (problèmes financiers, maladie, relations interpersonnelles, etc.) se situent autour de 10 % et le plus souvent en dessous de ce taux. La vie professionnelle arrive de même en tête dans un sondage Opinion Way d'octobre 2017 en ligne sur le site PiLeJe.fr. Pour la France toujours, «le travail apparaît comme la première source de stress dans les pays industrialisés» dans un article mis à jour en 2018 sur le site Doctissimo. Aux États-Unis enfin, pour l'American Psychological Association, le stress au travail domine les autres causes de stress avec un score inédit de 74 %.

Étape 1

PRENDRE LA MESURE DU DÉFI

« La durée est le progrès continu du passé qui ronge l'avenir et qui gonfle en avançant. » Cette phrase de Bergson[47] se prête bien à une substitution de sujet : le stress long suit le même cours avide et grossissant, sur une ligne si étroitement liée à celle de la durée qu'on ne les distingue plus. Dans cette dynamique fatale où elles se confondent, chacune est le moteur de l'autre : le stress long investi la durée et, avec le temps, il accroît sa puissance.

La durée, dans le stress long, est un fait. Qui prête à interprétations. À l'observer avec attention en variant les points de vue, on peut dégager des enseignements précieux pour ce qui est de l'affronter dans les meilleures conditions.

47. Dans Évolution créatrice*, PUF, 1907, page 4.*

Chapitre 22

Premier temps : une conjonction de circonstances hostiles

Nous sommes au printemps 2008, à Évian, sur la rive sud du lac Léman, Haute-Savoie. Jusqu'ici tout va bien. Je suis depuis quatre ans directeur commercial et marketing d'Évian Resort, cette filiale du groupe Danone qui regroupe deux hôtels de luxe, un golf, un casino et les thermes. Ici, le chiffre d'affaires, si je n'en suis pas l'unique acteur (il y a toute une équipe avec moi), j'en réponds seul devant le directeur général – une position qui me vaudra beaucoup plus d'inconfort que d'avantages le jour où il s'effondrera et c'est pour bientôt.

Un conflit managérial

Juin 2008 Le directeur général d'Évian Resort, ulcéré par un management tracassier et capricieux, démissionne[48]. Le président du groupe Danone choisit de le remplacer par un copain. Quand j'apprends cette nouvelle, je comprends que l'aventure se terminera mal pour moi. Ma relation avec cet homme — qui occupait auparavant un poste plutôt subalterne — n'est pas bonne. Désormais reconfigurée en un rapport

48. Il poursuivra au Canada une carrière brillante dans… l'hôtellerie. Son prédécesseur avait vécu la même histoire dix-huit mois auparavant, signe d'une forte aptitude de certains décideurs à éliminer de préférence les collaborateurs compétents. Il faut dire que, en ce temps-là, le turnover était très élevé dans le comité de direction de cette filiale. En six ans, j'aurai vu se succéder trois directeurs généraux, trois directeurs administratifs et financiers, trois DRH et six directeurs pour l'hôtel principal.

hiérarchique, elle ne peut qu'empirer. Deux ans s'écouleront avant que mon pronostic ne se réalise. Deux ans de conflits, bras de fer, coups bas : si vous avez vous-même un responsable hiérarchique, vous mesurez sans peine le niveau de stress qu'un tel rapport de force peut induire chez le N-1, celui qui doit combattre un adversaire campé sur les hauteurs de l'organigramme, disposant d'armes qu'il n'a pas.

Une crise internationale

Automne 2008. Le séisme provoqué par la crise des subprimes a propagé ses ondes destructrices des États-Unis jusqu'en Europe. En France, la plupart des secteurs en subissent les contrecoups et l'hôtellerie de luxe n'est pas épargnée. Ce marché perd en effet une partie de ses clients particuliers (les touristes), mais aussi toutes les entreprises qui s'engagent unanimement dans un effort de réduction des coûts : les séminaires dans les palaces (50 % de notre chiffre d'affaires), c'est fini et pour longtemps.

Avril 2009. La performance d'un hôtel se mesure principalement par le taux d'occupation, le revenu par chambre disponible, le chiffre d'affaires, le taux de fidélisation. Tous ces indicateurs ont viré au rouge en quelques semaines et je ne dois qu'à la chance (et, allez, quelques artifices) d'avoir pu finalement délivrer le résultat qu'on attendait de moi l'année précédente. Mal m'en a pris. Cette réussite à la Pyrrhus m'a valu des objectifs plus qu'ambitieux pour 2009. J'ai vite vu (dès le mois d'avril[49]) qu'ils seraient hors d'atteinte. Mes calculs, détaillés dans des tableaux de chiffres dont la plupart étaient affectés d'un signe moins, se concluaient par deux hypothèses : l'une très mauvaise, moins 20 % ; l'autre pire, moins 30. De quelque façon qu'on le prenne : un désastre. Un désastre sur mes épaules.

Prendre la mesure du stress long

Voici comment une conjonction de circonstances hostiles m'a permis de faire expérience du stress long qui jusque-là manquait à mon CV. Long comment, ce stress ? Assez long, voire très long. Mais la durée objective ici importe peu, car, finalement, ce que définit l'adjectif « long » dans l'expression « stress long », c'est une longueur universel-

49. Une prévisibilité très avancée qui peut surprendre. Elle s'explique pourtant : pour un séminaire, les chambres et les salles de réunion sont réservées avec plusieurs mois d'avance, quand ce n'est pas un an ou plus.

lement subjective que nous ressentirons comme excessive, qui que nous soyons, indépendamment du chronomètre, de la montre ou du calendrier.

Et lorsqu'à la suite d'une secousse sismique, quel que soit l'événement qui l'a causée, nous entrons dans une de ces situations pénibles dont cette forme de stress est une conséquence probable, il vaut mieux être conscient dès le départ de ce que cela signifie quant à sa durée. Il y a bien des moyens et des techniques pour la raccourcir et la rendre supportable — sans quoi je n'aurais plus qu'à remiser mon stylo —, mais il ne faudrait surtout pas s'attendre à une victoire rapide : le stress long n'existerait pas s'il y avait des moyens pour s'en sortir en quelques jours. Retournons l'idée pour boucler notre cercle : il existe, c'est qu'il n'y en a pas.

Regardons maintenant du côté des conséquences immédiates de cette relative incompressibilité (un mot à sept syllabes qui, pour tout dire ne me plaît guère, mais mon dictionnaire le valide — phrase de Balzac à l'appui — et surtout, je n'en trouve pas de plus juste) : qui n'en serait pas prévenu ne peut que se décourager. La propension des humains à se résigner en réponse à ses inlassables offensives est le premier allié du stress long. Il en a un second : notre prédisposition à nous sentir coupables d'en être atteints.

Tout humain menacé par cette forme de stress doit se préparer à une épreuve d'endurance et, en même temps, apprendre à se protéger contre cette idée proprement délétère que sa durée ou son intensité seraient la conséquence d'une faiblesse personnelle. Une stratégie antistress qui ne prendrait pas en compte ces deux écueils est vouée à l'échec. L'entendre comme une promesse : nous allons y insister.

Chapitre 23

Deuxième temps : le temps de la fatigue

À Évian Resort, j'ai lutté deux ans (avec mon équipe) avant de devoir rendre les armes – expression imagée pour dire : signer un accord de transaction. À survoler l'histoire telle que je la raconte ici, on ne peut qu'être surpris par cette durée et j'entends bien la question : comment a-t-il pu tenir si longtemps dans une entreprise — légitimement — exigeante, alors qu'il lui a fallu ferrailler contre deux ennemis en même temps, une crise économique ravageuse et un manager hostile ?

Crafty management[50]

Comment ? C'est aussi évident qu'une forêt cachée par un arbre, mais je ne l'ai compris qu'à la fin de l'histoire (comme tout le monde bien des histoires, sans quoi cet arbre mystificateur n'aurait jamais connu la fortune qui est la sienne) – évident disais-je : c'est le premier de mes adversaires, la crise, qui m'a protégé du second. En effet, la conjoncture, dont tout le monde percevait bien la férocité à l'époque, ne pouvait que détériorer gravement nos résultats et pour un bon moment. Le directeur commercial est dans ce contexte le premier fusible, c'est le jeu. Mais une fois qu'il a sauté, le directeur général lui-même se retrouve exposé en première ligne. Il n'est pas requis d'être un stratège hors pair pour comprendre que, quand bien même il serait pour des raisons person-

50. « Crafty » : roublard. Une approche du management si répandue qu'elle mérite bien cette promotion dans la langue universelle des affaires.

nelles pressé de mettre un terme à une relation intenable, son intérêt est de ne faire sauter le fusible qu'en dernier recours, ni trop tôt ni trop tard, certes, mais le plus tard possible tout de même, le meilleur moment étant dans ce cas : quand l'économie commence à donner des signes de reprise.

La direction sut mettre ces deux ans à profit pour préparer ma succession. Dix mois avant la date de mon licenciement, un ancien collègue en poste au siège du groupe est venu me trouver pour m'avertir qu'un chasseur de têtes avait été chargé de recruter (« en toute confidentialité ») mon successeur. Je me demande toujours si cette fuite en était bien une ou si elle ne faisait pas plutôt partie d'un dispositif « psychologique » mis en place pour me faire partir de moi-même, sans qu'il soit besoin de procéder à un coûteux licenciement et surtout : sans risquer un conflit possiblement bruyant qui aurait contredit le marketing social du groupe.

Cette deuxième interprétation me conduit à rajouter un nom à la liste des méchants de mon histoire, celui de cet informateur déguisé en ami. Quand des individus sont malins, leur méchanceté prend un tour machiavélique et, de cela, souvent, ils en sont fiers. Enfin, à partir du moment où autour de moi, les gens ont compris — d'eux-mêmes ou guidés par des esprits malveillants — que la « direction » voulait ma peau, la liste des méchants n'a cessé de s'allonger avec le temps. L'histoire a suivi un cours obstiné dans lequel, comme toujours, le nombre fait loi. Tous ceux qui ont vécu le même scénario peuvent en témoigner : assez vite, on se retrouve seul, très seul et, arrivé au point où votre nom est comme sur une affiche soulignée d'un « *wanted* » en caractère gras avec point d'exclamation géant, le méchant il n'y en a plus qu'un et c'est vous.

Hommage à un manager d'exception

Dans les entreprises comme dans les westerns, il arrive que des bons côtoient des brutes et (plus rarement tout de même) des truands. Bernard Lapeyre appartenait à la première catégorie. Je l'ai connu dans les années 1990 et travaillé pour lui quelques mois comme responsable des ressources humaines. Directeur général de Materne-Fruibourg[51], il a sauvé cette entreprise moribonde de la fermeture — et donc ses salariés du chômage — en quelques mois alors que ses

51. Une filiale de Danone qui n'existe plus, mais certaines de ses marques sont toujours visibles dans les rayons des grandes surfaces.

deux prédécesseurs ont patiné pendant des années sans parvenir à tirer un kopeck[52] de cette business unit. Je n'ai vu personne d'autre réussir un tel challenge en un délai si court. Un être humain doué peut exprimer ses compétences de différentes façons, chacun son style. Lui, c'était l'élégance. Je me souviens qu'il lui arrivait, pour gagner du temps, de s'affranchir des règles édictées par le groupe. Lorsque je lui en faisais la remarque, il répondait malicieusement : «Je sais bien. Je le fais quand même. Je demanderai pardon après.» Bernard est mort d'un cancer dans les années 2000, mais je ne l'ai pas oublié et j'ai toujours su, à partir du moment où j'ai conçu le projet de ce livre, que j'y réserverais un espace pour lui rendre hommage.

Une hérésie préméditée

C'est à lui que je pensais le jour où j'ai décidé en mon for intérieur que j'allais considérer comme nuls et non avenus les objectifs qu'on m'avait fixés. Au vu des sombres perspectives qui m'en éloignaient sans espoir (rappelez-vous : - 20 % dans le meilleur des cas), plutôt que de marchander auprès de ma hiérarchie un misérable rabais de l'ambition initiale, j'ai choisi délibérément de ne pas poursuivre une course désespérée en direction d'un mirage et d'orienter mes efforts dans une perspective plus tactique : faire mieux que mes concurrents. Je disposais, par divers canaux officiels, de tous les indicateurs permettant de comparer précisément notre performance à celles réalisées par les autres hôtels de luxe en France. À la fin de l'année, tout le monde pourrait constater que nos résultats n'étaient pas à la hauteur des attentes, mais j'aurais au moins prouvé que nous avions été les meilleurs. Et je n'avais pas la moindre intention de demander pardon pour ça.

Du passage à l'action dans le stress long

J'ai dépensé dans ce combat — et mon équipe avec moi — une énergie qui excédait mes limites. Nul ne nous en a remerciés. Vous battre pour obtenir, contre vents et marées, un mauvais résultat plutôt qu'un très, très mauvais résultat est beaucoup plus ardu qu'atteindre ses objectifs quand tout va bien, mais ce serait naïf d'en attendre le moindre signe de reconnaissance quand bien même, comme nous l'avons fait, vous battriez vos concurrents à plate couture. Préparez-vous plutôt à chercher un autre job. Là encore, c'est le jeu.

52. Centime du rouble.

Pour mon responsable hiérarchique direct, j'aurais été le rempart et le bouclier. Personne, même au lointain comex[53], n'était dupe de ses limites. Si, de mon côté, je luttais péniblement pour défendre mon chiffre d'affaires — ou ce qu'il en restait —, il s'est montré totalement incapable du moindre effort sur les coûts. Sa proximité affective avec le président du groupe (connue de tous) constituait un blindage à toute épreuve qui lui épargnait les attaques directes. Mais le chuintement perfide des financiers du groupe, les insinuations sournoises de ses collègues directeurs généraux et les railleries de ses propres collaborateurs trouvaient un chemin jusqu'à ses oreilles. Il en souffrait énormément et, comme il n'était pas dur au mal, un épisode dépressif de quelques semaines l'éloignait chaque année de son bureau. C'est assez surprenant de voir qu'au final, dans le tandem hostile que nous formions, celui de nous deux qui se trouvait au cœur de la bataille a été finalement moins éprouvé que celui qui ne cherchait qu'à se planquer. Le passage à l'action conserve une partie de ses vertus cathartiques dans le stress long.

Certes, notre homme finissait bien par reprendre le travail à l'issue de son arrêt maladie, mais ce « reset » ne changeait rien à notre relation qui restait détestable : dans les derniers mois, lors de chacune des réunions hebdomadaires où je lui rendais compte de la marche des affaires, je m'attendais à ce qu'il m'annonce mon licenciement. Mais mon niveau d'épuisement était tel qu'à certains moments je voyais ce licenciement comme une délivrance. Au moins, je pourrais me reposer avant de passer à autre chose, quoi que ce soit. Et j'avais terriblement besoin de me reposer.

S'accrocher ou lâcher prise ?

J'ai tenu deux ans. Mais tenir, est-ce un but ?

À aucun moment il ne m'est venu à l'esprit que fuir pouvait être une issue honorable. C'en est une pourtant, sans le moindre doute, et je sais maintenant que je me serais épargné deux années pénibles à temps plein en démissionnant. Ce qu'il serait advenu de moi dans cette hypothèse, évidemment je l'ignore et cette incertitude pèse son poids au moment d'arbitrer entre fuite et combat. Mais si j'avais eu à cette époque une meilleure connaissance des méfaits du stress long, j'aurais sans doute pris une autre décision.

53. Acronyme de « comité exécutif », instance qui réunit les plus hauts dirigeants du groupe.

Je récuse vigoureusement l'idée de stress positif, mais le risque[54] du stress court est indissociable de la plupart des ingrédients qui rendent une vie passionnante. Vouloir s'en dispenser à tout prix ne peut que conduire ceux qui feront ce choix à s'enliser dans une histoire ennuyeuse. Il n'en va pas de même avec le stress long qui n'est qu'une épreuve sans autre récompense que le soulagement quand elle s'arrête.

Face à lui, la fuite, quand elle est possible, est une option qui mérite toujours d'être considérée. Le stress ne s'évanouira pas pour autant, mais il changera de nature et, puisque vous aurez tourné le dos aux personnages grimaçants qui ont causé le vôtre, il changera aussi de visage et cela pourrait bien être déterminant. J'en ai connu beaucoup des gens qui ont précipitamment quitté une entreprise alors que leur hiérarchie les menaçait. La plupart d'entre eux, presque tous, ont réussi ailleurs. Brillamment parfois. Ce qui a manqué à ceux qui, comme moi, n'ont pas su lâcher prise à temps, c'est peut-être d'avoir compris que, dans un match perdu d'avance, jeter l'éponge avant le KO permet d'aborder le combat suivant dans de bien meilleures conditions.

54. Je parle bien ici du «risque» et non du stress lui-même.

Chapitre 24

Troisième temps : le temps du doute

Je me suis retrouvé au chômage pour la première fois à 54 ans et je n'ai retrouvé un travail que 14 mois plus tard. Cette phrase, pour être vraie en tous points, ne rend pas du tout compte de la réalité parce que 14 mois est une durée finie. Elle exprime donc l'idée que l'épisode chômage a trouvé une fin et le chômeur en question, un employeur. En même temps qu'elle évoque le problème du chômage, elle en donne la solution. Inquiétude puis soulagement : presque tout le monde peut tenir 14 mois.

Mais quand vous vivez un tel scénario au présent, vous n'avez aucune idée de sa durée ni aucune vision quant à son issue, seulement une perspective floue et inaboutie qui recule avec l'horizon chaque fois que vous faites un pas en avant. Ces 14 mois sont donc 14 mois d'incertitude anxieuse. Je risque ici de faire rire à mes dépens tous ceux dont la situation matérielle est moins enviable que ne l'était la mienne en ce temps-là. Je les comprends, mais je ne m'y arrête pas : quand un auteur s'invite dans son propre livre, il doit la vérité à son lecteur.

De toute façon, le stress, comme les crochets au foie ou les uppercuts à la mâchoire, a les mêmes effets sur tout le monde et, quand on est KO, tomber de plus haut ne fait pas moins mal. Qui que vous soyez, une fois que votre entreprise s'est détachée de vous, ce qui vous reste est contenu dans votre statut de chômeur, pour une durée indéterminée et donc interminable qui est en soi une source de stress. Ce stress, je n'ai jamais renoncé à le combattre cependant et c'est ainsi

que j'ai construit l'essentiel de ce livre. Mais le vaincre m'a pris du temps et au début, j'ai dû le subir comme tout le monde.

Je vous passe le détail des 14 mois de guerre qui ont suivi mon licenciement, tenons-nous-en aux grandes lignes : j'ai envoyé quelques centaines de candidatures, été convoqué par 20 entreprises et — batailles perdues — refusé 18 fois. Deux propositions me sont parvenues, la même semaine. Mais cette histoire ne se réduit pas à une question de recherche d'emploi. Les événements qui nous précipitent dans le stress long, quels qu'ils soient, mettent toujours en péril ce qui compte le plus pour nous – nous les humains des cinq continents : notre santé, notre relation avec les autres et particulièrement nos proches, nos ressources financières, notre statut social, notre job.

Tels sont nos véritables biens et, malheureusement, dans une symétrie maudite, ils correspondent mot pour mot à l'inventaire complet de ce que le stress long menace. Il peut très bien ne s'ancrer que dans l'un ou l'autre de ces cinq points sensibles, mais quand il trouve son origine dans l'entreprise où nous travaillons, il n'est pas rare qu'il les gangrène tous, l'un après l'autre ou en même temps. La guerre contre le stress long se joue sur cinq fronts et cette guerre, on peut y laisser des plumes.

L'entreprise est un milieu où les passionnés vivent des moments excitants et inoubliables. Mais des tempêtes violentes peuvent s'y lever sans prévenir, comme en mer ou dans le ciel. Ce sont parfois des actionnaires, des concurrents ou des clients qui déclenchent, de l'extérieur, le tonnerre et la foudre.

Mais en d'autres circonstances, le détonateur est dans les entrailles : des opinions divergent, des ambitions se contredisent ou des projets s'opposent quand ce ne sont pas des gens qui, tout simplement, ne s'aiment pas. J'ai vécu plus de vingt-cinq ans non pas dans le calme, mais avec passion, avant de devenir une cible.

Dans ce milieu instable qu'est une entreprise, n'importe quelle histoire peut mal tourner, même celles qui semblaient devoir se terminer bien. Si vous travaillez pour une organisation hiérarchisée à but lucratif, il faut absolument vous y préparer, le meilleur moment pour le faire étant : quand tout va encore bien. L'anticipation est la pierre angulaire de toutes les stratégies, celles qui s'appliquent aux organisations comme celles des individus quand ils ont choisi d'en avoir une.

La durée dans le stress long est un fait, certes. Mais on peut toujours atténuer ses inévitables conséquences en s'y préparant.

Fiche de synthèse

Prendre la mesure du défi (page 135 à page 148)

La question :

Quelles conclusions utiles pouvons-nous tirer de la (relative) incompressibilité de la durée dans le stress long ?

Réponses et solutions :

1. Se préparer à une épreuve longue et difficile (le stress long n'existerait pas s'il y avait des moyens pour s'en sortir en quelques jours) sans quoi nous pourrions nous décourager : **page 138 et page 139.**

2. Combattre l'idée que la durée du stress long serait la conséquence d'une faiblesse personnelle : **page 139.**

3. Se souvenir que le passage à l'action conserve ses vertus cathartiques dans le stress long : **page 143 et page 144.**

4. Envisager l'hypothèse de la fuite quand c'est possible (le stress long qui n'est qu'une épreuve sans autre récompense que le soulagement quand elle s'arrête. Face à lui, la fuite, quand elle est possible, est une option qui mérite toujours d'être considérée) : **page 144 et page 145.**

5. Anticiper : se préparer au combat avant d'être atteint par le stress : **page 148.**

6. Enfin, en conséquence de la durée – incompressible par nature – du stress long, savoir lui opposer une stratégie construite et un véritable arsenal défensif, tel est le contenu développé dans les étapes 2, 3, 4, 5, 6 de cette troisième partie **: page 151 à page 271.**

Étape 2

SE PROTÉGER DE SOI-MÊME

En sport, comme dans d'autres activités, c'est une émotion proche de l'ivresse que nous recherchons avec l'altitude et la vitesse. Nous savons pourtant qu'en ces domaines, franchir les limites a entraîné dans une catastrophe les êtres humains les plus exceptionnels. Jules César ou Napoléon, par exemple. Mais mon intuition me dit que vous n'avez pas ouvert ce livre pour y trouver des commentaires sur la guerre des Gaules ou la retraite de Russie. Dont je n'ai rien vécu. Tandis que des salariés dépassés par leur ambition ou épuisés par un rythme de travail frénétique, ça, je l'ai vu.

Chapitre 25

L'ambition, force ou faiblesse ?

Si nous jouons avec ou sur les mots, c'est que certains d'entre eux ont la capacité de s'accoupler naturellement à ceux qui rendent le même son quand leur sens est contrasté. « Ambition », par exemple, évoque un trait de caractère qui est à bien des égards ambigu. Mais le rapprochement ici n'a rien à voir avec un trait d'humour, il met en évidence une proximité qui va au-delà de la phonétique. Tel est notre projet en tournant maintenant notre regard vers l'intérieur : clarifier autant que possible la relation trouble qui s'établit si naturellement entre ces deux mots, quand on les place l'un à côté de l'autre.

Le pour et le contre

L'ambition est fort justement considérée comme un moteur qui fait progresser les personnes en même temps que les entreprises où elles travaillent. Un ambitieux galope au-devant des attentes de sa hiérarchie, grâce lui soit rendue. Un jour peut-être, il en sera récompensé et c'est sans aucun doute cette alléchante perspective qui le motive. En revanche, un sujet jugé sans ambition est déclassé, ça se tient.

Malheureusement, trop nombreux sont ceux qui lorgnent sur le poste du dessus en pure perte puisque tout organigramme repose sur une base surdimensionnée en regard de la pointe où il culmine et qu'il y a toujours beaucoup moins de postes aux étages du dessus qu'à ceux du dessous. Dans le mouvement irrésistible de cette dynamique non contrôlée qui pousse trop de monde à vouloir grimper, les soucis, les frustrations et le stress sanctionnent tous les échecs.

Plus grave peut-être : l'ambition des uns peut devenir un danger pour les autres, au-delà de certaines limites que, dans les entreprises, on sait parfaitement repérer. L'ambition y est en effet couramment mesurée dans cette unité inattendue, mais infaillible : la longueur des dents – la cote d'alerte étant atteinte lorsque l'intégrité du parquet est menacée. Cet indicateur précieux non seulement trahit les ambitieux, mais aussi nous renseigne sur le risque qu'ils présentent pour leur entourage immédiat. Animal ambitieux, attention aux morsures.

Il me serait bien difficile de trancher le débat quant au caractère bénéfique ou néfaste de l'ambition dans l'absolu. Je n'essaierai même pas, n'ayant aucunement le désir d'introduire la moindre notion de morale dans ce livre quand bien même il est évident que l'argent et le pouvoir sont les principaux moteurs de l'ambition chez les êtres humains, plutôt que l'intérêt général. Mais c'est une tout autre question qui nous intéresse : jusqu'à quel point l'ambition est-elle favorable à l'ambitieux lui-même ?

Une condition d'équilibre

Quand j'habitais Paris, j'allais courir chaque week-end au bois de Boulogne. Si vous prenez le temps d'y faire un détour, vous ne manquerez pas de voir ce que j'y ai vu. En ce qui concerne la course à pied, il n'existe pas de limitation de vitesse, ce qui explique sans doute que ceux qui vont trop vite soient si nombreux. Nul besoin de radar pour le constater, vous le voyez très bien à leur visage empourpré, à leurs yeux dilatés qui cherchent à s'agrandir démesurément, comme pour aspirer de l'air en renfort de la bouche et des narines. Ceux-là rentreront chez eux en moins bon état qu'ils n'en sont partis. N'y aurait-il personne pour leur rappeler que, comme les radicaux libres, le tabac ou l'alcool, trop d'effort accélère le vieillissement – pour le moins ? Ce masochisme pose question.

La réponse est : l'esprit de compétition et le culte de la performance, dans une interprétation à contresens. J'insiste sur ce dernier mot employé ici dans son acception la plus juste. Courir ou pratiquer n'importe quel autre sport sans considération de ses capacités et de ses limites est l'exact contraire du sens qu'il faut donner à l'action sportive. Vous n'êtes pas supposé vous nuire. Je n'écris pas un livre sur l'activité physique, mais je m'autorise ici un petit détour à l'intention de ceux qui auraient du mal à retrouver une juste mesure. Une séance de sport n'est profitable qu'à condition se sentir mieux après qu'avant. Mieux « physi-

quement ». Cet objectif ne sera jamais atteint par ceux dont l'ambition dépasse les aptitudes.

Une ambition professionnelle doit obéir à la même condition d'équilibre et devrait rester contenue dans les limites de la personne dont elle est le mobile. En dessous ? C'est qu'elle n'exploite pas ses capacités, dommage. Au-dessus, elle devient une intarissable source de stress et c'est bien pire. Notre lexique le plus quotidien traduit parfaitement ces deux idées (qu'il y faut un équilibre et que, des deux extrêmes, c'est le « trop » qui pose problème) : on parle d'ambition « dévorante », d'ambition « maladive » ou de personnes « rongées par l'ambition », alors qu'il n'existe pas d'images fortes pour dire : pas assez ambitieux. On dira tout simplement « manque d'ambition ». Que ce n'est pas glorieux, on l'entend bien. Mais il n'y a pas mort d'homme.

Dans notre recherche du point d'équilibre, il ne faut pas oublier que nos limites sont bien plus sensibles dans l'action sportive que dans travail intellectuel où elles ne sont pas « physiques », du moins au premier abord. Cette propriété renferme deux pièges au moins.

Le premier : nous pouvons plus facilement aller trop loin avant de réaliser que nous avons atteint le point de rupture.

Le second : vous l'avez déjà vue à l'œuvre et moi aussi, cette ambition obstinée, aveugle et increvable qui finit par payer. Il est même possible que ceux qui vous en ont donné l'exemple vous aient fait rêver. Mais quel en a été le prix au juste ? Essentiellement du stress. Voilà ce qu'il faut retenir : si nous le voulons « à tout prix », nous l'obtiendrons peut-être, mais ce sera trop cher. Résultat : la contrepartie que nous en attendons pourrait bien ne pas être au rendez-vous. Le stress, en revanche, est inévitable.

Se dépasser, vraiment ?

Est-ce un encouragement à ne pas se dépasser ? D'une certaine façon, oui, on peut l'entendre ainsi. Mais on peut l'exprimer plus précisément : respectez-vous. Dans cette invitation, la ligne rouge est votre intégrité physique et mentale. Ce que vous faites, quoi que vous ayez décidé de faire, ne doit pas être néfaste pour votre santé. Cette limite n'interdit à personne de chercher à devenir le « meilleur soi-même possible » dans une quête qui passe d'abord par une victoire sur le stress parce que cette exigence, justement, nous protégera des ex-

cès. Mais vouloir être plus grand que soi-même ? Relire La Fontaine : « La chétive pécore. S'enfla si bien qu'elle creva[55]. »

Le 8 janvier 2023, dans *Stade 2*[56], Matt Formston, un surfer non voyant, explique pourquoi il a voulu défier la vague géante (27 mètres) de Nazaré au Portugal : « Je prends des risques calculés, je veux savoir où est ma limite. » Comme il calcule les risques, il pèse ses mots. Sa réponse, loin d'une fanfaronnade sur le « dépassement », témoigne d'une ambition maîtrisée. Matt Formston, pour être aveugle, n'en est pas moins lucide.

Le 5 février 2023, dans la même émission, Killian Bron, vététiste de l'extrême, répond au journaliste qui l'interroge sur la peur : « J'aime m'approcher de mes limites. Mais il ne faut pas tomber dans la course au toujours plus. » Comme souvent avec les grands champions, la réponse est économe, mais tout est dit.

J'entends l'objection indignée — le rugissement peut-être — de tous ceux pour qui le dépassement de soi est un idéal, une religion qu'ils veulent inculquer aux autres, ces inlassables prêcheurs parmi lesquels vous trouverez au mieux, à l'aide d'un microscope électronique puissant, un échantillon au millionième d'individus sincères ayant effectivement accompli ce qu'ils préconisent. Ils me disent (les prêcheurs) : ne sont-ce pas précisément ceux qui vont au-delà de leurs limites qui font progresser l'humanité ? Je ne le crois pas un instant.

Ce sont ceux qui, comme Matt Formston ou Killian Bron, ont « exploré » leurs limites, mais ont pris garde à ne pas les franchir. Quand vous avez donné le meilleur de vous-même, aller plus loin ne servira pas votre cause. Il va de soi que de l'autre côté du sommet que nous avez gravi, il y a une pente descendante, sinon un précipice. Une image à garder en mémoire, car au-delà de soi-même, on entre dans l'idée de sacrifice. Certaines causes en valent la peine, mais votre carrière ?

Zone rouge

Cette diatribe sur le dépassement de soi n'épuise pas le sujet de l'ambition néfaste. Nous ne nous méfierons jamais assez des expressions toutes faites et en tout premier lieu de celles qui ont cours dans les entreprises. Je ne vais pas vous en infliger un recensement complet,

55. Op. cit. *même fable.*
56. Une émission diffusée tous les dimanches soir sur la… 3.

mais j'aimerais en déboulonner le plus grand nombre possible d'ici notre point final.

Nous avons commencé logiquement par le haut du hit-parade où trônait le poncif du dépassement, poursuivons avec ce mantra grégaire : « sortir de sa zone de confort ». Il n'existe à ma connaissance qu'un seul remède aux lieux communs : l'esprit critique.

Voici comment l'exercer en présence d'un lieu commun :

1. Le retourner, ce qui donne ici : « Allez donc faire un tour dans votre zone d'inconfort. » Une invitation qui manque de charme, vous en conviendrez.
2. Tester son contraire : « Quand vous aurez mis le pied sur quoi que ce soit que vous puissiez nommer votre zone de confort, découvrez-la, explorez-la dans toute son étendue, occupez-en tous les recoins et tous les reliefs, plantez un drapeau à vos couleurs sur le point culminant, agrandissez progressivement votre territoire si cela vous est possible, mais surtout : restez-y ! N'allez pas chercher les ennuis au-delà de vos frontières. » Voilà qui sonne mieux, me semble-t-il.
3. L'interroger : « Comment serez-vous récompensé dans votre entreprise par ceux-là mêmes qui vous poussent à préférer l'inconfort ? Et de quel inconfort parle-t-on au juste ? » Mais du stress, bien sûr. Si je vous ai bien compris, ce n'est pas ce que vous désirez le plus.
4. Le caricaturer : prenons l'exemple d'un champion de tennis. Quel regard jettera-t-il sur celui qui le met au défi de se lancer dans le ski de fond ou le hockey sur glace ? « Mais sors donc de ta zone de confort, Novak ! C'est le moment de montrer au monde entier que tu es un sportif complet, véritablement ambitieux, et pas seulement un technocrate de la raquette qui n'aura de toute sa vie approfondi qu'une seule alternative — non existentielle celle-là — le coup droit ou le revers ! » Novak a le sens de l'humour, il saura en rire.
5. Lui donner une chance pour finir. S'il s'agit de dénoncer la routine, l'idée n'est pas mauvaise. Mais, dans ce cas, c'est la forme qui l'est : il faut viser la routine, pas le confort. De même si l'on veut cibler la flemme, la passivité, l'inertie et toute autre forme de repli, de renoncement qui pourrait s'y apparenter. La doxa managériale n'est pas regardante sur le vocabulaire, il faut s'en méfier. À lui obéir sans se poser de question, nous pourrions en arriver à confondre zone de confort et zone de non-stress. Si cette pensée est restée en retrait dans votre subconscient, c'est le moment de

> lui faire prendre la lumière : le confort (quelle que soit la définition qu'on en retient) et le bien-être sont deux notions proches dont les contraires voisinent naturellement avec la même familiarité. Inconfort, mal-être. Attention.

« Attention », d'accord. Mais franchement : devoir s'en tenir à des avertissements, ne pouvoir recommander que des précautions, n'est-ce pas quelque peu navrant ? N'y aurait-il pas au moins une valeur au nom de laquelle nous pourrions faire fi de l'équilibre ambition-aptitude, renoncer au confort sans la moindre retenue et respirer l'air du grand large plutôt que de caboter au plus près de nos côtes ? Bien sûr que si ! La question des limites, pour importante qu'elle soit, recule comme une sentinelle en carton-pâte devant la passion. Et, étonnamment, le stress aussi.

Le stress relégué

J'étais l'équivalent de ce qu'on nomme aujourd'hui « talent manager » quand on m'a proposé le poste de DRH d'Amora[57]. Cette promotion aurait marqué mon entrée dans un comité de direction avec augmentation de salaire, plus voiture de fonction, plus stock-options. Je l'ai refusée car je voulais absolument poursuivre ma carrière dans la vente. Le « manager fertile » qui dirigeait Blédina à cette époque m'a donné cette chance. Par la suite, j'ai poursuivi dans le groupe Danone jusqu'à mon départ, un parcours très légèrement ascendant, mais beaucoup plus marqué par l'horizontalité. Je l'ai voulu ainsi.

Ce qui m'a motivé dans chaque changement a toujours été de faire ce qui m'intéressait vraiment plutôt que ce qui m'aurait procuré les plus grands avantages matériels. Ce faisant, je me suis distingué de ceux dont l'ambition était plus commune. De deux façons : en allant moins haut que ceux qui ont « réussi », mais en restant authentiquement passionné à chaque moment de chaque étape. Je ne chercherai pas à vous faire croire que, ce faisant, tout stress m'a été épargné. Mais quand la passion domine le parcours, le stress devient une dimension secondaire. Il est en quelque sorte : relégué. Et c'est alors qu'il devient : acceptable.

J'ai d'autres exemples à vous proposer ou plutôt à vous rappeler, car vous avez très probablement entendu parler de ces managers qui ont quitté une grande entreprise et pris le large, mus par une passion, pour devenir, loin de leur précédent métier, fleuriste, viticulteur, professeur

57. Cette entreprise a fait partie du groupe Danone jusqu'à la fin des années 90.

ou restaurateur. Un de mes plus brillants collègues, après une progression rapide dans la fonction commerciale, a quitté Blédina pour devenir… prêtre. Les journaux publient régulièrement des reportages sur des personnes ayant renoncé à un parcours en ligne droite pour opérer un virage serré dans une direction inattendue.

J'ai retrouvé dans *Les Échos* du 6 février 2019 un portrait de Jean-François Genasi, autre cadre commercial, qui a choisi le métier de cordonnier. *Télérama* (nº 3 605) nous raconte l'histoire très surprenante de Nicolas Leroux, ex-informaticien à la Défense, devenu… affûteur professionnel. Affûteur ? L'article cite certains de ses clients. La plupart de ceux qui ont eu un jour quelque chose à vendre ont rêvé d'avoir les mêmes : Chanel, Brasserie Lip, Fauchon, Ducasse, Matignon…

Ceux qui, par passion, ont abandonné un domaine maîtrisé pour un territoire étranger à leurs compétences initiales en témoignent : dans le feu de la passion, nos aptitudes se dilatent. Pour le dire autrement : la passion crée l'organe. Quant au stress, il se trouve relégué en arrière-plan, car la passion, par définition, prend toujours le premier rôle.

Accessoires et principal

En regard de la passion, les ressorts habituels de l'ambition font piètre figure.

Le pouvoir est en réalité une intarissable source de stress. Et ceux qui le recherchent avant toute chose pourraient se sentir très à l'étroit dans une entreprise. Je suis convaincu que chacun peut y trouver d'innombrables sources de passion : la création, la compétition, le management, la technique, les produits, les clients, la négociation, par exemple. Mais du pouvoir ? Voyez plutôt ce cortège : actionnaires, hiérarchie, collaborateurs, collègues, inspecteurs du travail, clients, administrations, concurrents, médias, syndicats… quel pouvoir ? Si vous donnez à ce mot le même sens que moi, le vrai pouvoir est ailleurs.

Quant à l'argent, s'il ne peut pas être considéré a priori comme une source de stress[58], il n'en a jamais guéri personne. Acheter une Porsche ou une Rolex n'apaisera pas un anxieux et, en cas de burn-out, il vaut mieux voir un médecin qu'un banquier.

58. Quoique : voyez La Fontaine, « Le savetier et le financier », Livre VIII, 2e fable.

L'argent et le pouvoir ne sont en définitive que des accessoires. L'essentiel, c'est la mission, car c'est d'elle seule que peuvent naître la passion et le plaisir dans un quotidien d'où le stress est, grâce à elle, tenu à distance. Le stress, lui, fermente dans les ambitions concentrées sur les accessoires, les ambitions qui passent à côté de l'essentiel, les ambitions creuses.

Bizarrement, identifier ce qui nous passionne n'est pas toujours facile. À un certain moment de notre vie, nous réalisons que nous avons été propulsés là où nous nous trouvons maintenant par les circonstances ou l'influence d'autres personnes, autant sinon plus que par notre volonté.

Ce que nous voulons vraiment — ou plutôt ce que nous aurions voulu — s'est dissous dans des compromis parfois anciens et oubliés. Voir clair en soi, au point où nous en sommes après toutes ces années, demande du temps. Nous ferions mieux de le prendre avant que le stress ne nous complique la tâche, nous rende plus petits que nous-mêmes et s'attaque à notre santé.

Chapitre 26

Ralentir (sans freiner)

Sur le territoire de l'économie de marché, les entreprises sont en concurrence – l'autre nom pour « compétition ». Pensez au sport. Quelle compétition n'est pas une course contre le temps ? Dans toutes les disciplines, être capable d'aller plus vite est une qualité décisive qui vous ouvre la voie vers la victoire. La guerre ne fait pas exception. Un célèbre général américain, Douglas MacArthur, a écrit[59] : « Toutes les batailles perdues se résument en deux mots : trop tard. »

ASAP[60]

Guerre, combat, compétition : le calendrier ou le chronomètre sont les vrais arbitres de la réussite, voilà pourquoi les entreprises sont toujours si impatientes. Dans l'urgence, toutes les étapes, toutes les séquences sont compressées. La grande responsabilité des dirigeants pourrait bien être là : présider en permanence au raccourcissement effectif du temps, car c'est ainsi qu'on gagne de l'argent (la finalité de toutes les entreprises, quoi qu'on en dise). C'est justement ce qui explique que notre mission, quelle qu'elle soit, se décompose normalement en objectifs chiffrés assortis de délais. Par principe, les premiers seront ambitieux et les seconds, aussi courts que possible, comme le dit très bien l'incontournable acronyme de tous les plans d'action : « ASAP ».

59. Cité par James B. Reston, page 64 de Prelude to Victory, *A.A. Knopf, 1943.*
60. « As soon as possible » : aussi vite que possible.

Si tous ceux qui se trouvent au-dessus de nous apprécient de nous voir aller plus vite, nous, en revanche, aspirons par nature à vivre sur un rythme maîtrisé. Mais nous ne choisissons ni le scénario ni le tempo. Comment une telle situation pourrait ne pas faire naître le stress, tôt ou tard sinon, dans les pires cas, en permanence ?

Le temps des entreprises

Les entreprises ne peuvent pas réussir sans assigner aux gens des objectifs et des délais. Le stress n'est qu'un malheureux, mais inévitable effet secondaire de cette contrainte. Nous n'aimons pas le subir, mais d'un autre côté, ne perdons pas de vue que nous pourrions bien devenir enragés devant les guichets de ces institutions qui se moquent totalement de savoir si nous attendons depuis longtemps, si nous avons le temps de remplir ce formulaire de cinq pages dont nous savons d'avance que personne ne le lira jamais et quelles seront les conséquences d'un retard pour nous. L'administration, si elle avait un concurrent, nous aurions tourné les talons depuis longtemps. Elle n'en a pas, mais notre entreprise, si.

Une entreprise peut mourir d'avoir « tourné le dos au temps[61] ». La vitesse n'y est pas seulement un avantage compétitif, c'est une condition de survie. « Vitesse », un mot-clé dont la traduction anglaise nous ramène illico à notre sujet principal : quand on dit de quelqu'un qu'il est speedé, veut-on dire autre chose que « stressé » ? « Stress », « vitesse », la rime n'est pas élégante, mais elle a du sens.

Vous n'avez pas envie d'être celle ou celui qui freine l'entreprise pour éviter le stress ? Mais vous voulez éviter le stress ? Il y a des solutions.

Le temps des solutions

Nous verrons un peu plus tard qu'il n'est peut-être pas tout à fait impossible d'arrêter le temps, de le figer sur l'index « présent ».

Autant le dire tout de suite au risque de décevoir : les conditions pour mettre en œuvre cette idée séduisante ne seront jamais réunies sur notre lieu de travail. Puisque l'entreprise ne nous laisse pas d'autre

61. J'emprunte cette expression à un excellent film, Seul au monde *de Robert Zemeckis. On y voit dès les premières minutes, proprement fascinantes, un chef d'entreprise mobiliser son équipe pour une course contre le temps dans un discours passionné.*

choix que de courir avec elle, voici quelques idées pour mieux supporter ou contenir les effets de la vitesse.

1. Assouplir les délais. Dans la plupart des cas, ne pas avoir assez de temps ou avoir trop de travail est la même idée. Ce qui nous pose problème c'est le délai. C'est par le délai que quantité de travail et vitesse du temps forment un couple infernal – une image qui nous rapproche à nouveau de la langue du business : «*deadline*». On ne peut pas ralentir le temps, mais on peut parfois modifier le délai (quand nous avons la chance de le fixer nous-même) ou le négocier quand il vient de quelqu'un d'autre. Pour les cas dans lesquels le délai ne se discute pas, voir ci-dessous.
2. Agir sur les moyens. Exiger des moyens. Négocier des moyens. Plus de moyens revient à plus de vitesse pour un même effort de notre part.
3. Aérer l'agenda en s'interdisant tout rendez-vous une journée par semaine, la journée «d'ajustement». Les urgences ou les imprévus pourront y trouver une place sans trop perturber notre organisation.
4. Ordonner les priorités. Il m'est arrivé plusieurs fois que l'un de mes collaborateurs fasse irruption dans mon bureau pour se plaindre de n'avoir pas assez de temps ou trop de travail. Soucieux de partager mes propres opinions comme les Dupondt de Tintin, j'ai toujours répondu la même chose : dans une entreprise bien gérée, qui n'a pas trop de travail n'en a probablement pas assez. La solution ne consiste pas à tout faire quitte à sacrifier ses nuits et ses week-ends, mais à hiérarchiser les priorités.

   Un principe bien connu de tous consiste à classer toute tâche dans l'une de ces quatre catégories : important et urgent, seulement important, seulement urgent, ni l'un ni l'autre. Mais on ne doit pas s'arrêter à ce rangement. Il faut ensuite numéroter les tâches par ordre d'importance. Le rang qu'on leur donne détermine l'ordre dans lequel nous allons les traiter, mais dans une lecture montante de la liste, il indique aussi ce que nous ne ferons pas si les priorités de rang supérieur ont pris tout notre temps.

   Si plus tard on vous reproche de ne pas l'avoir fait, vous saurez dire pourquoi : désolé, c'était classé après ce qui était avant et ce qui était avant a pris tout mon temps. Je ne crois pas qu'on puisse trouver de meilleur argument pour expliquer un retard ou une impasse. Et lorsqu'on a le pressentiment qu'un débat peut être tendu pourrait avoir lieu plus tard quant à telle ou telle tâche qui n'a pas été effectuée, le principe d'anticipation commande de discuter l'ordre des priorités avec sa hiérarchie avant de passer à l'action.

5. Dire non. Dans les conditions réelles, objectiver le débat sur les délais avec des arguments rationnels quant à la priorisation et quant aux moyens ne suffit pas toujours. Par exemple, on ne peut pas exclure que votre patron vous informe à 15 heures que le directeur général (votre N+2 dans cet exemple) a besoin pour demain matin d'un point sur le marché chinois. Et comme vous avez rendez-vous avec un client cet après-midi, vous devrez travailler à ce « point sur le marché chinois » entre 19 et 22 heures. Ou 6 heures et 9 heures du matin le lendemain.

   Dans le stress qui vous envahit alors, vous ne saurez même pas démêler la part due à ce manque de considération pour vos priorités, de ce qui tient à la difficulté de la tâche et à son enjeu pour vous. Ce mélange explosif amer, vous allez devoir l'avaler tout rond et il pourrait s'écouler pas mal de temps avant que vous ne puissiez le digérer. Vous pourriez même apprendre un peu plus tard qu'en fait votre N+1 détenait cette information depuis dix jours et qu'il a oublié de vous en parler.

   N'importe, vous allez devoir le faire. J'ai bien souvent vécu cette épreuve et, pour tout vous dire, l'exemple du marché chinois n'est pas inventé. Un N+1 ou un N+2 peuvent piétiner votre organisation avec un mail sibyllin d'une demi-ligne conclu par un point d'interrogation – un signe machiavélique : il alourdit instantanément et sans appel votre charge de travail et enclenche un chronomètre dont les aiguilles tournent d'autant plus vite que la question vient de haut. Pour ce qui est des solutions antistress, il faut distinguer les cas où cette anomalie se produit exceptionnellement des situations où elle se répète.

   Circonstance exceptionnelle. À votre place, avant de passer à l'action, je prendrais 10 minutes pour exécuter un cycle complet de cohérence cardiaque (cf. page 114 à page 116). Si vous exécutez correctement l'exercice, votre stress retombera. L'idée que, dans la vie d'une entreprise, tout ne peut pas être réglé comme le ballet des trains suisses vous paraîtra plus recevable.

   Incident à répétition. Prenez votre courage à deux mains et faites vos premiers pas dans cet exercice difficile, mais utile qui consiste à dire « non ». « Non » est une façon comme une autre d'échapper au stress, un médicament antistress. Mais je reconnais qu'il est difficile à faire passer : séquence stressante en vue (c'est l'effet secondaire du médicament). On se demande alors pourquoi vouloir guérir un stress par un autre stress. C'est simple : en apprenant à dire non, nous voulons mettre fin non pas à un stress, mais à une

mauvaise habitude de notre hiérarchie qui est une source de stress, par conséquent nous échangeons ainsi un stress long contre un court.

6. Si le « non » tout court vous paraît définitivement trop agressif, essayez-le « non, mais » qui consiste à refuser sans ambiguïté, mais à proposer une ouverture dans un deuxième temps. Mais à vos conditions. Cette typographie symbolise parfaitement l'idée : « Non ! … Mais ». Le point d'exclamation signifie que ce « non » doit être affirmé nettement. Les points de suspension vous invitent à laisser passer quelques secondes avant de reprendre : « … Mais je peux le faire pour après-demain. Sinon, ce n'est pas possible. » Ou : « Non ! … Mais si tu m'affectes tels moyens supplémentaires, alors, c'est oui. » Ou encore, dans une formulation imitée de celle qui m'a donné une porte de sortie dans le cas du marché chinois : « Non ! … Mais si cela peut te dépanner, je te fais tout de suite une page PowerPoint que je compléterai plus tard. »
7. Donner du sens au temps. Dans certaines entreprises existe une règle non écrite selon laquelle il faut être au bureau tôt le matin et tard le soir : la « loi du temps de présence maximum ». Ceux qui s'y trouvent soumis doivent impérativement étirer leur temps de présence au-delà de ce que requiert leur mission jusqu'au moment où un signal purement symbolique arrêtera la pendule. La référence, souvent, c'est le chef. Mais cela peut être aussi l'équipe, car là où cette culture du temps de présence est affirmée, elle est respectée par la plupart.

   Voilà comment un job devient comme un ogre qui dévore du temps et l'élimine sans odeur dans le vide. Comment sortir de cette comédie qui engendre du stress pour rien ? Il faut savoir dire non par son comportement : rentrer chez soi (ou refermer son portable pour ceux qui télétravaillent) une fois qu'on est venu à bout de sa mission du jour. Ce n'est pas si difficile qu'on pourrait le croire. Comme cette « loi du temps de présence maximum » n'est jamais écrite et jamais assumée, il n'est guère difficile de la défier en interpellant la hiérarchie à ce sujet. Elle voudra toujours nier. Il faudra la prendre au mot.
8. Déléguer. Mais il faut se souvenir qu'on ne peut être un « manager fertile » qu'en restant infailliblement une ressource pour ses équipes, un devoir auquel on manquerait en se débarrassant d'une tâche sur une personne déjà bien occupée, sans autre profit pour elle que faciliter la vie de son chef.

9. Télétravailler aussi souvent que possible. Le télétravail ne transforme aucun job en sinécure. Mais sur la question de la gestion du temps de travail, il semble établi qu'il constitue une avancée[62].
10. Poser le bon diagnostic. Dans cette mise en accusation du temps qui va trop vite — ou son équivalent : les récriminations contre la charge de travail qui est trop lourde —, il faut partir d'un diagnostic juste, sans quoi la solution sera introuvable ou inopérante. Les délais seront toujours trop courts pour ceux qui ne « savent » pas s'organiser. Mais trop courts aussi pour ceux qui ne « veulent » pas s'organiser, ceux qui ont besoin de l'élan brutal que donne le basculement d'un dossier dans le statut « urgentissime », pour se mettre au travail.

Il sera plus facile de former ceux qui ne savent pas s'organiser que de changer ceux qui ne le veulent pas, car, pour eux, entretenir des situations d'urgence est une méthode : c'est dans la poussée du temps qu'ils trouvent leur motivation. L'urgence est leur moteur. Et le croirez-vous ? Mais oui, vous le croirez, vous l'avez vu comme moi : ils se plaignent du manque de temps avec la même indignation que les autres.

Enfin, dans un souci d'exhaustivité et pour conclure sur un sourire, autorisons-nous un clin d'œil à l'adresse de ces quelques virtuoses du faux stress qui savent se plaindre d'avoir trop de travail ou pas assez de temps quand, en réalité, ils n'ont pas assez de travail et trop de temps. Ceux-là visent deux précieux bénéfices : souligner qu'ils sont indispensables (une nécessité quand on ne l'est pas) et neutraliser par avance tout cuistre qui envisagerait de leur confier une charge de travail supplémentaire.

Ce faisant, ils mettent en œuvre une tactique aussi habile que peu recommandable : renvoyer le stress dans l'autre camp. Quand il faut gérer de tels tacticiens, le vrai stress, celui qui mérite d'être pris en considération, est celui de leur manager, de leurs collègues et, s'ils en ont, de leurs collaborateurs.

---

62. Voir interview de Claudia Senik, chercheuse, dans Télérama *n° 3829, page 4 : « Ne plus faire de trajet et ne pas avoir à se préparer constituent un gain de temps et d'efforts (…). L'autre avantage est un surplus d'autonomie. »*

Fiche de synthèse

Se protéger de soi-même (page 151 à page 166)

La question :

Comment faire pour que notre ambition et notre investissement dans le travail ne se retournent pas contre nous ?

Réponses et solutions :

- Sur l'ambition :
  1. Veiller à l'équilibre ambitions-aptitudes : **page 154 et page 155.**
  2. Décliner l'invitation au dépassement de soi : **page 155 et page 156.**
  3. Ne pas abandonner une « zone de confort » pour une zone rouge : **page 156 àt page 158.**
  4. Quand la passion nous anime, nos limites reculent. Le stress aussi **: pages page 158 à page 160.**

- Sur la vitesse et le temps passé au travail :
  1. Assouplir les délais : **page 163.**
  2. Agir sur les moyens : **page 163.**
  3. Aérer l'agenda : **page 163.**
  4. Ordonner les priorités : **page 163.**
  5. Dire non ou… : **page 164.**
  6. … non, mais : **page 165.**
  7. Donner du sens au temps : **page 165.**
  8. Déléguer : **page 165.**
  9. Télétravailler aussi souvent que possible **: page 166.**
  10. Poser un juste diagnostic **: page 166.**

Étape 3

RÉCUSER LES FIGURES TOXIQUES

Il n'est pas rare que les figures hostiles se présentent sous le masque d'un « ami qui nous veut du bien ». Celles-là, les plus venimeuses, nous devrons apprendre à les démasquer avant de les récuser.

Récuser ? « Rejeter, repousser quelqu'un dont on suspecte l'impartialité »… un verbe qui évoque fort à propos le coup de balai.

Chapitre 27

Gare aux gourous

Si vous avez déjà été victime d'un stress long ou si, de mon côté, j'ai été clair sur sa puissance et sa gravité, vous ne voudrez pas croire qu'on peut s'en tirer facilement avec, par exemple, ces méthodes simples qui fonctionnent si bien dans le cas des stress courts : passage à l'action, respiration de combat, etc. Ce scepticisme est de bon aloi. Il devrait vous protéger définitivement de ceux qui prétendent qu'il existe une solution unique au stress et qu'à défaut de vous y investir corps et âme, vous n'arriverez à rien.

Aucune discipline exhumée des traditions orientales ne viendra seule à bout du stress long, pas plus que les dérives de la psychologie, de la psychanalyse ou de la neurologie que certains auteurs (assez souvent américains) sont si habiles à travestir et simplifier pour les transformer en produits grand public.

Quant à l'idée que le yoga, la méditation de pleine conscience ou la sophrologie (pour s'en tenir au « top 3 » des tendances à la mode) puissent être des remèdes au stress long, elle me rappelle immanquablement cet adage à la résonance burlesque : « Pour celui qui n'a qu'un marteau, tous les problèmes ont la forme d'un clou. » Nous aurons besoin, un besoin vital, de bien d'autres instruments, nous tous, même ceux d'entre nous qui, déjà, croient fort en ceux-là. Il n'est pas question de les éliminer de notre arsenal, mais de leur donner la place qui leur revient, à proportion des effets que l'on peut en attendre : limitée, autant le savoir.

Petite bibliographie hérétique

Souvenez-vous : le stress rend idiot. Faisons-nous donc notre idée sur ces disciplines quelque peu mystérieuses avant d'y avoir succombé (au stress). Dans cette approche, il serait vain de nous fier aux psalmodies enamourées des spécialistes qui nous en parlent de l'intérieur ; cela, me semble-t-il, va de soi. Refusons de croire, voyons de vos propres yeux et, surtout, exerçons notre esprit critique : si notre cerveau met à notre disposition des facultés jamais inutiles, celle-là est proprement vitale.

Méfions-nous de l'unanimité, ne lui accordons, par principe, aucune valeur. Il y a en effet deux façons de l'interpréter, quel qu'en soit l'objet, mais les gens n'en retiennent qu'une : c'est que c'est vrai. La seconde est pourtant plus juste : la grégarité l'emporte toujours trop facilement sur la vérité et même sur la vraisemblance, un peu comme si nous préférions, par nature, tomber de la falaise avec les autres moutons plutôt que rester vivant, mais seul sur l'herbe de la prairie. On ne se livre jamais assez à cet exercice utile et agréable qui consiste à dynamiter les lieux communs et les croyances.

Heureusement, des auteurs, des universitaires ou des journalistes, parfois, le font pour nous :

- Sur le yoga, il faut absolument lire Emmanuel Carrère auteur de *Yoga*[63]. Je ne doute pas qu'une fois lancés, vous voudrez accompagner l'auteur jusqu'au mot fin dans ce voyage passionnant auquel il nous invite avec la fraîcheur de Tintin en explorateur au pays de la méditation où, comme dans toute contrée exotique, les rencontres avec de folkloriques indigènes valent le détour. En passant, vous pourrez apprécier (page 36 du livre *Yoga* d'Emmanuel Carrère) une observation courte, mais pointue sur la psychanalyse. Mettez-la de côté pour le jour où vous seriez tenté d'y recourir.
- Sur la sophrologie : voyez le rapport de l'INSERM (accessible en ligne) intitulé « Évaluation de l'efficacité et de la sécurité de la sophrologie », 2021 – moins stylé que le texte précédent, mais clair et net. Et assez dissuasif, il faut bien le dire. Mais l'INSERM, jusqu'à quel point est-ce une référence solide ? À vous de voir, dans le paragraphe suivant, par exemple.
- S'agissant de la méditation maintenant, je vous suggère de commencer vos investigations par l'article de Wikipédia que vous trouverez à l'entrée « Pleine conscience ». Vous le verrez vite si vous vous

63. POL, 2021.

lancez dans une recherche à son sujet, cette pratique représente un tel enjeu économique que plus personne ne s'autorise à la critiquer et il faut bien souvent faire l'effort de lire entre les lignes pour repérer de timides réserves. Voyez vous-même : une émission de France Culture[64] nous apprend que l'INSERM, comme le Centre de Recherche en Neurosciences de Lyon, seraient pilotés sur ce sujet par deux méditants convaincus, pratiquants de longue date… À qui se fier ? Reconnaissons en même temps que le journaliste qui les interroge (Nicolas Martin) pose de très bonnes questions et formule de justes remarques, celle notamment qui conclut son interview, à la minute 57.

- Sur la méditation toujours, voyez donc cet article publié le 9 février 2018 sur le site letemps.ch sous le titre « L'engouement pour la méditation néglige ses effets secondaires ». Sans oublier cet autre de Mathilde Demange dans *Le Monde* (22 août 2021) sous le titre : « Yoga et méditation en tête des nouvelles "tendances" sectaires ».
- Un sourire pour conclure : cet article de *Libé*, mis en ligne le 29 juillet 2019 sous le titre : « Méditation de pleine conscience, mais que fait la sécu ? »

  N.B. : tous les articles cités dans ce paragraphe sont accessibles en ligne.

Dérives

Ces auteurs ne sont pas des démolisseurs, ils ne font que restituer à ses sujets ultra rentables et pour cette raison très médiatiques, relayés par des millions de sites[65] (et je ne compte ni les livres, ni les magazines, ni les émissions), leurs justes dimensions qui paraissent finalement bien modestes quand on les place en regard de leur vacarme. Mais qu'elles sont sans intérêt, je ne le dirais pas et je ne le pense pas. Je pense même le contraire et, comme vous le verrez, elles finiront par trouver une place dans notre panoplie. Ce qui m'importe en revanche, et c'est pourquoi j'y ai consacré ce long développement, c'est d'éviter à chacun de s'y engouffrer par instinct comme dans l'unique issue de secours d'un cinéma bondé lors d'un incendie.

Il faut savoir que même des disciplines millénaires comme le yoga et la méditation, même des théories très élaborées comme la sophrologie,

64. « La méthode scientifique », 1er mars 2021, toujours en ligne sur le site de la station.
65. Google, premier acteur de la grégarité humaine.

sont parfois dévoyées par des charlatans païens (en général à l'appui de pratiques managériales suspectes) ou mystiques (là, on s'approche alors dangereusement des sectes).

Selon le rapport de l'INSERM cité ci-dessus, la MIVILUDES (mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires) a publié en 2018, dans son guide *Santé et dérives sectaires*, une mise en garde contre certaines pratiques non conventionnelles à visée thérapeutique « qui de par leurs promesses et recettes de guérison, de bien-être et de développement personnel, sont au cœur des pratiques à risque de dérives sectaires. »

Face au stress, les promesses et les simagrées des imposteurs sont dangereuses puisque les problèmes de ceux qui en sont victimes ne peuvent que s'aggraver – sauf à considérer que de mauvaises méthodes puissent produire de bons résultats ou que l'on va s'épanouir dans une secte. Elles séduisent malheureusement parce qu'elles ne connaissent pas de limite et qu'elles sont incarnées par des gourous hypnotiques ou des scientifiques qui ont su dénaturer habilement leur discipline pour en offrir une version frelatée à un public crédule (nous, hélas).

En comparaison, les solutions proposées par ceux qui détiennent un réel savoir — qu'il soit acquis par l'expérience ou de nature théorique — sont plus nuancées et plus mesurées quand elles ne sont pas, en conséquence d'une limpide honnêteté, ouvertement hypothétiques. La médecine même paraît bien timorée, raison pour laquelle des gens qui en auraient pourtant besoin s'en détournent. Il est vrai qu'elle est freinée par ses scrupules et ses contraintes. S'agissant du stress, ce qu'elle nous propose est incertain, et elle le reconnaît ; lent, et elle n'en fait pas mystère ; pas toujours dépourvu d'effets secondaires, seuls ceux qui n'ont jamais pris de médicaments pourraient l'ignorer. Réduite à la modestie en raison des exigences qui encadrent la science, face aux bonimenteurs de toutes obédiences, on ne l'entend pas ou alors quand c'est trop tard, une fois qu'on a basculé dans le crépuscule pathologique.

Repères

On peut regretter qu'il n'existe pas dans ce domaine de tradition critique comme pour les films, la musique ou les romans. S'agissant d'éventer les supercheries, nous ne pourrons compter que sur nous-mêmes.

Voici quelques repères :

- Les croyances[66]. Je vous invite à rejeter par principe tout ce qui contient le moindre relent mystique. Le stress n'est pas une affaire religieuse et les croyances n'en guériront jamais personne. Nous aveugler, oui, elles sauront le faire. Jusqu'à ce que la réalité vienne crever l'écran de papier derrière lequel nous nous croyions à l'abri.
- La confusion des genres. Il arrive assez souvent que les scientifiques qui parlent ou qui écrivent quittent le terrain du savoir pour celui des hypothèses ou des opinions, sans signaler leur changement de registre. L'autorité que leur vaut la blouse blanche est alors mise à profit non plus pour transmettre une vérité, mais pour rallier le lecteur à une conviction ou à une idéologie, sans le dire clairement. Quand vous avez détecté cette confusion des genres, si vous ne refermez pas le livre, gardez au moins à l'esprit que son auteur est digne de méfiance.
- Le recours au jargon. Invoquer les hormones à tout propos, neuro-argumenter[67] inconsidérément, recourir un peu trop souvent à l'adjectif « cognitif » et à ses dérivés quand on pourrait s'en dispenser, voilà des indices qui nous feront soupçonner une supercherie : il est fort possible que la prétention dont l'auteur fait preuve soit hors de proportion avec ses compétences réelles. Il ne faut jamais oublier que l'on ne sait rien… allez, disons « presque rien » du cerveau. Si on rapporte le trajet parcouru par la science dans ce domaine avec l'immensité (sans limites peut-être) de ce qui reste à découvrir, se prétendre un spécialiste de cette question revient à s'adjuger un titre d'expert en voyage interplanétaire quand on sait sauter un mètre cinquante à pieds joints. En matière de cerveau, qui n'est pas modeste n'est pas crédible. Edgar Morin[68] éclaire rationnellement cette exigence de modestie dans son livre *Connaissance, ignorance, mystère*[69] où il écrit page 118, en parlant du cerveau : « … cette hypercomplexité demeurera grandement inconnue de nos esprits/

66. Je n'ai aucun mépris ni aucune prévention de principe contre elles. Ceux d'entre nous qui sont habités par une croyance, si cette croyance a, comme la plupart des religions, une finalité humaniste, alors je pense qu'il faut interpréter son message comme une invitation à se mettre au service de cette finalité, plutôt que de chercher à mettre cette croyance au service de ses intérêts – un sujet pour un autre livre et surtout un autre auteur, car je n'ai pas la prétention de faire autorité dans le domaine toujours litigieux de la foi.

67. Utiliser abusivement le vocabulaire ou les concepts des neurosciences à l'appui d'indémontrables théories.

68. Sociologue et philosophe français.

69. Fayard, 2017.

cerveaux en vertu du principe qu'un système n'a pas les moyens de se connaître totalement lui-même. »

- Une prétention thérapeutique. Ce principe épargnera les pires déconvenues à ceux qui sauront s'y tenir : dans tous les cas où le stress a pris une dimension pathologique, la thérapie, c'est la médecine. La PNL, la sophrologie et la psychanalyse, par exemple, s'affranchissent des contraintes et des rigueurs d'une science encadrée par le Code de santé publique. Rien n'interdit d'y croire, mais ce serait une erreur de tout miser sur elles face à une forme grave de stress.

Chapitre 28

Le mythe des dirigeants mythiques

Michel Serres avait une théorie au sujet du pouvoir[70]. Alors qu'il l'interrogeait sur la forme conique des sapins, un botaniste lui avait expliqué que la cime dégage une substance toxique qui empêche les autres branches de se développer. Présente en grande quantité en haut de l'arbre, elle s'amenuise dans sa descente le long du tronc et les autres branches se développent à mesure qu'elle se raréfie. Selon le philosophe, cette loi de la botanique trouve une application comparable dans les structures sociales : le pouvoir y est toxique, on ne peut s'épanouir qu'en se tenant à distance de ceux qui en sont investis.

Il est vrai que les organigrammes ont le plus souvent la même forme que les conifères. Mais peut-on dire qu'une substance toxique émise par ceux qui détiennent le pouvoir contamine ceux qui se trouvent en dessous ? Ce n'est pas ainsi que l'on voit les choses dans les entreprises où la référence aux figures du « leader » et de « l'homme providentiel » est quasi obsessionnelle – des figures mythiques parce que tout le monde y croit… alors qu'elles n'existent pas. Pourrait-il en découler qu'elles soient, de surcroît, toxiques ?

70. Vous pouvez retrouver sa chronique intitulée « Les sapins, les sapins de Noël » sur le site de France Info.

Le mythe du « leader »

Un leader est un humain capable d'entraîner d'autres humains (pas une poignée comme un plateau de comptables ou une équipe de vente, non : une foule ou un peuple) dans une cause, par son charisme. Un chiffre d'affaires ou un bénéfice net ne sont pas une « cause », il faut viser beaucoup plus haut. La lutte contre l'apartheid ou la ségrégation, la résistance à un occupant, l'égalité femmes-hommes, la justice, la liberté, etc., voilà des « causes ». Quant au charisme, c'est un don qui fait que les autres sont séduits, influencés et entraînés par celle ou celui qui en a hérité.

Si le sens exact du mot « leader » se prête comme les autres à des interprétations diverses, nous savons tous reconnaître ceux qui ont été investis du don de leadership. Les fées en sont très économes, les élus sont donc rares et, comme ils dépassent la multitude de plusieurs têtes, on les voit de loin. Quelques exemples dans l'histoire : Alexandre, Jules, Napoléon, Winston ou Charles.

On trouve aussi des leaders dans certaines entreprises, des gens dont la vision a de beaucoup dépassé le pur mercantilisme[71] : Steve, Elon, Jeff, Mark ou Bill. Nous pensons bien aux mêmes, cela ne fait aucun doute. Les auteurs ou experts en management qui parlent de leadership nous invitent par ce mot à trouver un chemin pour leur ressembler. Comme si c'était possible !

L'excellence en management est le fruit d'un travail sur soi-même. Le leadership est un don. Tout le monde peut s'améliorer par un travail sur soi. Mais un don ne s'acquiert pas. On ne peut « apprendre » à devenir Elon Musk ou Steve Jobs, ni en suivant une formation ni autrement. Il ne fait pas de doute que la « recette » qu'on nous propose dans les livres ou les magazines est à notre portée, c'est son côté convaincant.

Mais d'un autre côté, il est tout aussi certain qu'elle ne fera de personne un leader. Et c'est ainsi qu'elle devient une supercherie. Ceux qui lisent ou écoutent les pseudo-experts en leadership et en viennent à croire qu'il leur est possible de devenir eux-mêmes un leader ne prouvent que leur crédulité. Image à méditer : un leader « crédule ».

71. La recherche de la prospérité n'a rien de déshonorant, elle est la finalité naturelle de toute entreprise. D'un autre côté, il n'est pas interdit d'avoir d'autres ambitions. Antoine Riboud, génial fondateur du groupe BSN (devenu plus tard le groupe Danone) en a donné un exemple magistral avec son « double projet économique et social » (pour en savoir plus à ce sujet, voir Google ou ChatGPT).

N.B. à l'intention de ceux que cette offensive sur le « leadership » désole : les « vrais » leaders sont très souvent des gens tyranniques avec leur entourage. Quant à ceux qui les ont suivis jusqu'au bout, l'histoire (de l'Antiquité à nos jours) montre qu'ils ont rarement connu un sort enviable.

Le mythe de l'homme providentiel

Si le leader est un meneur, l'homme providentiel est un sauveur. On parle toujours d'une ceinture noire, mais sixième dan cette fois (comme Teddy Riner). Peut-on être « le » sauveur d'une entreprise ?

Dans les affaires, la recette du succès est toujours un mélange d'au moins trois ingrédients : circonstances favorables, talent de l'équipe, compétence du manager (selon ce que me dicte mon intuition, je les présente ici par ordre décroissant d'importance[72]). Les circonstances, que personne ne perde de temps à leur rendre hommage, cela peut se comprendre. Mais pourquoi ne parle-t-on jamais d'équipe providentielle quand une entreprise remporte des victoires ? Bruno Hamard, à l'époque directeur général de l'Orchestre de Paris, déclarait au *Figaro* le 29 janvier 2018 (page 29) : « Le directeur général n'est rien sans les artistes. Mais les artistes existent sans lui. » L'homme providentiel des entreprises est-il plus que ce « rien » ? Évidemment, mais il n'est pas « providentiel » pour autant. La providence ce sont les circonstances. Les autres facteurs, humains ceux-là, sont de la compétence. Rien de moins. Rien de mieux.

Je vous recommande d'admettre par principe qu'il n'y a pas d'homme providentiel dans les entreprises. Celui qui par ses compétences et son charisme sauve une entreprise, la fait monter sur le podium ou la transforme pour affronter les défis de l'avenir, celui à qui l'on doit tout parce que ses compétences et son charisme font des miracles, cet individu-là (c'est toujours un homme, non ?) n'existe que dans le livre d'or des illusions humaines et sur le timbre-poste où sont imprimés les noms des quelques exceptions qui font la règle depuis le commencement des temps. Teddy Riner existe, mais il n'y a qu'un Teddy Riner.

72. Mes expériences professionnelles m'ont conduit à côtoyer de nombreuses entreprises de toutes les tailles (prospects, clients ou fournisseurs). En 40 ans, j'ai vu plus d'entreprises bien portantes pilotées par des dirigeants moyens que d'entreprises moribondes ayant retrouvé la santé grâce à un homme providentiel. Je n'ai pas connaissance d'études qui pourraient soutenir ce constat, raison pour laquelle je parle d'intuition. Mais ce serait un bon sujet pour un thésard.

Cela dit, jouer au leader ou se poser en homme providentiel, est-ce si grave ? Ne pourrions-nous pas accueillir ces travers avec indulgence et nous contenter d'y voir le signe d'une ambition déplacée, mais pas dangereuse ? En tout cas, les taxer de toxicité me paraît très exagéré. D'un autre côté, il faut prendre conscience que le stress est une conséquence hautement probable d'une proximité hiérarchique avec les gens qui se veulent leader ou jouent à l'homme providentiel. Pour des raisons qui sont pour partie en eux et pour partie en nous, lorsque nous y croyons.

De possibles fauteurs de stress

Le leadership managérial, dans les nombreuses définitions qui nous en sont données (elles se télescopent selon les auteurs et les époques, voire à l'intérieur du même numéro d'un magazine[73]), nous retrouvons presque toujours une liste de traits de caractère relatifs à l'idée d'influence. Le « leadership » en ce sens est, comme le pouvoir, une force. Mais il diffère du pouvoir strictement hiérarchique en ce qu'il ne se satisfait pas d'un statut. Il veut que le troupeau soit consentant. Il va de soi que ce n'est jamais dit aussi clairement, le message est complexifié, « scientisé », « marketé » de sorte que ce qui est assez grossier sur le fond prenne l'apparence de la sophistication et du raffinement.

J'ai lu des dizaines de textes sur ce « concept » — comme vous sans doute — et voici ce qu'il en reste quand on l'a dépouillé de son smoking : leadership = obtenir une forme de soumission par une forme de charisme au rabais et ce charisme au rabais par une recette de cuisine. Un vrai pro du management (un « manager fertile ») sera une ressource pour ses équipes. Un « leader » voudra retourner la relation à son avantage : son équipe doit devenir une ressource pour lui. Sur la photo de l'effectif réuni devant la porte du siège social ou de l'usine, c'est lui, la star, pas vous.

À la différence du leadership, la stature d'homme providentiel n'est pas revendiquée explicitement. Mais elle s'illustre. Je collectionne les interviews de grands patrons. Il est assez rare finalement que le texte ou les illustrations ne présentent aucun indice de narcissisme, même si tous ne l'afnt pas de la même manière. La plupart ont sur les photos des postures seigneuriales (et pas seulement ceux qui fêtent leur anniversaire à Versailles).

73. Voir par exemple le numéro d'octobre-novembre 2018 de la Harvard Business Review *(un peu trop) riche de définitions.*

Ils se mettent en scène dans des situations pseudohéroïques : aux commandes d'un avion, en train d'escalader une falaise ou debout à côté d'une (vraie) star. Parfois, leur prétention est plus directe, elle est gravée noir sur blanc dans le texte d'une interview. Leur point commun : impasse sur l'idée qui consisterait à mettre leurs équipes en valeur. Ils sont « un » dans une organisation qui compte de milliers de personnes, mais leur pronom de prédilection dans la conjugaison de la plupart des verbes est « je ».

Malheureusement, le narcissisme ne reste pas contenu dans la relation de l'homme qui en est atteint avec son reflet. Il déborde et contamine ses rapports avec les autres. Il existe une loi de Narcisse aussi indiscutable que le principe d'Archimède ou « $E = mc^2$ » : on ne peut se survaloriser sans dévaloriser son entourage. Les deux mouvements sont simultanés et aussi parfaitement coordonnés qu'un ascenseur et son contrepoids.

Les conséquences ne peuvent pas être bénéfiques pour vous si c'est de votre chef qu'il s'agit. Enfin, il faut savoir que ceux qui s'admirent eux-mêmes ne veulent pas rester leur unique fan, ils attendent que vous rejoigniez le club et, si vous manquez à cette politesse élémentaire, ils pourraient s'en offusquer. Là encore, un lien hiérarchique peut vous compliquer la vie, grandement ou plus ou beaucoup plus.

Une néfaste propension

Souvent, les dirigeants sont courtisés. Souvent, on entend dire de tel ou tel patron qu'il est « inspirant » ou « charismatique ». Il est courant que de jeunes dirigeants, notamment dans les start-ups, soient considérés comme de véritables gourous. Il n'est pas rare enfin que l'admiration des collaborateurs pour leur manager s'exprime très ouvertement.

Vous trouverez dans *Les Échos week-end* du 17 décembre 2018 — toujours en ligne — un dossier passionnant (auteur : Pascal Pogam) sur Patrick Pouyanné, le PDG de Total. Invités à donner leur avis, ses plus proches collaborateurs tiennent à son sujet des propos qu'un esprit malveillant pourrait qualifier de flagorneries : « Un surhomme » (sic) pour B. D. Un autre, anonyme celui-là, nous dit : « Un Pouyanné, ça se mérite, il ne faudrait surtout pas qu'il change. » Un certain P. V. enfonce le clou : « Avec lui, c'est toujours clean. » Toujours, vraiment ?

Si les entreprises sont si attachées au mythe du leadership et de l'homme providentiel, c'est parce qu'elles sont susceptibles d'em-

porter leurs troupes, au-delà de l'adhésion (qui est le résultat d'un raisonnement et d'un jugement), dans un élan d'admiration et de dévotion (des sentiments). Que l'entreprise puisse y trouver un intérêt, c'est possible (mais discutable). Pour ses collaborateurs en revanche, c'est un piège.

Dans une relation hiérarchique, l'admiration (ou ses superlatifs : adoration, vénération, etc.) mène au stress. Celui qui s'y laisse aller se fige dans une position basse, tandis que l'objet de son admiration occupe la position haute. Dans ce rapport déséquilibré, les deux partenaires deviennent émetteurs de stress, celui du bas contre lui-même et celui du dessus, en direction de celui du bas.

Le sujet du bas, en effet, guette ou quête les signes d'approbation et quand il ne les reçoit pas, quand son manager lui renvoie une opinion négative ou même seulement une forme d'indifférence, rien ne va plus. Son premier stress naîtra du besoin de reconnaissance et de la peur de décevoir, de n'être pas « à la hauteur des attentes ».

En même temps, tout admirateur entretient l'idée de sa propre infériorité, un autre sentiment catalyseur de stress. En effet, voir quelqu'un plus grand revient, in fine, à se voir plus petit. Si vous ne vous côtoyez pas, si c'est un chanteur, un champion ou un artiste, votre juvénile exaltation restera sans conséquence. Pas si vous vous voyez tous les jours et que c'est votre chef.

Ce dernier, promu par ses admirateurs sujet du haut, ne sera pas aveugle au point de ne pas se rendre compte que le sujet du bas veut être aimé. Sera-t-il assez honnête au point de ne pas exploiter cette faiblesse le jour où il pensera y trouver un avantage ? Un troisième stress sera au rendez-vous ce jour-là.

L'admiration encourage au narcissisme ceux qui en sont l'objet. Cette fâcheuse inclination pour soi-même affecte trop de gens. Nous savons qu'il n'y a rien de bon à espérer de ceux qui en sont atteints. Mais du stress, oui.

Admirer quelqu'un, en définitive, est le signe qu'on ne voit plus ses points faibles — ou qu'on a décidé de les ignorer — et qu'on a perdu tout esprit critique quant à ses décisions – une tactique qui nous rapproche de l'autruche. Je ne m'étends pas sur les conséquences, on peut tout imaginer.

Il est vrai que les gens qui manifestent ostensiblement leur admiration pour leurs managers le font parfois pour obtenir un signe de reconnaissance, une petite tape paternelle sur le crâne ou, en renfort de tactiques plus évoluées, une augmentation, voire une promotion. Ce stratagème peu glorieux ne change rien aux conséquences, car si l'admiration dans cette hypothèse est simulée, le narcissisme qu'elle entretient est bien réel et, puisqu'il est précisément un des principes actifs du stress, celui qui pense qu'admirer quelqu'un puisse lui valoir un profit quelconque se place délibérément au premier rang de ceux qui s'exposent à être déçus, ignorés ou trahis.

Antidote : un fluide vital

Nous devons n'accorder aucun crédit aux mythes du leader ou de l'homme providentiel, repérer les narcisses et prendre garde à ne pas encourager leur vice. On peut sans risque : estimer un manager, le soutenir, le défendre, le mettre en valeur, reconnaître son autorité ou sa compétence, adhérer à ses décisions, l'approuver, le féliciter, lui être reconnaissant, le remercier de ce qu'il fait. Mais l'admirer revient à miser beaucoup plus que notre professionnalisme dans une relation managériale, sans autre contrepartie que de nous exposer à être atteint en profondeur par le stress.

Pour conclure, une ultime recommandation de principe qui résume tout ce qui précède : faisons l'effort de garder notre sang-froid dans toutes les circonstances d'une relation managériale. Le sang-froid, un fluide vital.

Chapitre 29

Face à un manager ennemi

Le stress, souvent, c'est quelqu'un.

Des humains sont à l'origine de ces micro-stress générés par les provocations, les perfidies, les rancunes sans cause ou le plaisir de nuire. Il en va de même pour ce qui est du stress sur rendez-vous qui, dans la plupart des cas, naît d'une rencontre programmée avec un individu, un jury, un public ou, pour reprendre la terminologie imagée du chapitre 13, un ectoplasme. Le stress par surprise, enfin, peut surgir de partout, mais aussi de n'importe qui. Quant aux stress longs, il est assez rare qu'ils ne soient pas incarnés par une personne ayant autorité sur nous comme un manager, un enseignant ou un entraîneur, par exemple. Mais dans ce contexte, nous ne parlons plus d'une relation émaillée de désaccords épisodiques : la tension est permanente et tout se passe comme si, sans peut-être en avoir conscience et dans la plupart des cas sans le dire, le personnage qui s'oppose à nous luttait pour notre défaite et notre reddition. Il importe toujours de savoir à qui nous avons affaire et, ici, c'est d'un ennemi irréductible qu'il s'agit.

En écho à la statistique qui fait de leur activité professionnelle la source de stress la plus courante chez les humains, l'archétype de l'irréductible ennemi prendra dans ce chapitre la figure d'un manager hostile – un adversaire des plus redoutables puisque son statut lui confère un avantage décisif. Dans le camp d'en face — le nôtre —, les ressources sont limitées, d'où la nécessité de savoir les exploiter au mieux et de n'en négliger aucune.

Portrait de groupe

Il n'est guère difficile de reconnaître les managers nuisibles. Nous en avons déjà évoqué tous les profils dans les pages précédentes, mais séparément. Je vous propose de les rassembler maintenant pour une mémorable photo de groupe : au premier plan, où ils s'imposent toujours sans égard pour les autres, les managers narcissiques. Au deuxième rang, les faux leaders, stars sans éclat et sans charisme pour lesquelles nous ne sommes qu'une ressource. Au troisième rang, ceux qui sans appartenir à l'une des deux catégories précédentes multiplient les paroles et les gestes démotivants à l'égard de leurs collaborateurs. Au quatrième rang, ceux qui nous détestent sans raison. Au dernier rang (où ils se cachent), ceux qui se révèlent être un handicap pour leurs équipes du simple fait de leur incompétence dans ce qui devrait être leur spécialité. Ils ont été promus à la tête d'un service ou d'une filiale, mais ils n'y connaissent rien[74] .

Une mesure d'éloignement

De tels managers, lorsqu'ils font preuve d'une animosité injuste et incurable à notre encontre, ne nous laissent que trois options : les éliminer, les fuir ou les supporter – un choix réduit à deux termes si nous ne sommes pas dans la mafia.

Les ouvrages antistress sont unanimes sur la nécessité de fuir ce qu'ils appellent les « gens toxiques », une suggestion bien aimable, mais plate : lorsque nous nous trouvons dans une relation de dépendance avec un sujet hostile, mettre un terme à cette relation en se retirant du jeu est une solution qui mérite toujours d'être considérée (cf. le paragraphe « S'accrocher ou lâcher prise », page 144), mais cela peut être difficile et, même quand c'est possible, il n'est pas rare que cela prenne du temps.

Il s'ensuit que, à l'évidence, ce dont nous avons le plus besoin, ce n'est pas d'une invitation au repli stratégique, mais de savoir quoi faire quand, face à cet adversaire redoutable que peut devenir notre manager (ou notre superviseur, quelle que soit la nature exacte de son rôle), nous n'avons pas d'issue de secours dans l'immédiat. Si donc nous écartons l'hypothèse de la fuite au sens propre du terme, alors il nous

74. Il ne faudrait pas conclure de cette désespérante galerie que les bons managers n'existent pas. Mais dans un livre sur le stress, leur place est naturellement réduite comparé aux autres.

faudra éloigner notre puissant ennemi d'une autre façon : à défaut de distance kilométrique, une distance psychologique.

La tentation du ralliement ou le syndrome de Stockholm

Chercher à reconquérir les bonnes grâces d'un individu qui nous a plongé et nous maintient dans le stress long ne serait pas une bonne idée. Nous ne perdrions pas seulement notre temps dans cet exercice impossible, mais aussi notre estime de nous-même. Les exigences d'un manager ennemi excéderont toujours les ressources que nous pourrons mettre à son service et nous ne pouvons qu'aller trop loin dans toutes les directions en cherchant à les satisfaire : trop d'énergie, trop de renoncements, trop de reniements, trop d'abnégation – des excès qui ne peuvent que nous affaiblir.

Ceux qui persistent dans la recherche d'un ralliement avec la même obstination masochiste que s'il n'y avait pas d'autre solution sont victimes d'une forme de syndrome de Stockholm aussi perverse que la version originale. S'il n'en résulte pas du stress, alors ce sera pire : « burn-out », dépression ou autre maladie. Un manager nuisible tel que je le définis ci-dessus, son insatisfaction ou son mécontentement à notre encontre ne résulte pas de nos hypothétiques insuffisances, mais d'abord de son incompétence managériale. Comment pourrions-nous y remédier ?

N.B. : si je m'autorise à être catégorique sur le partage des torts, ce n'est pas que j'ai choisi a priori d'être systématiquement du côté d'un N-1 lorsqu'il y a conflit avec un N+1, loin de là. Mais quand un manager se fait l'ennemi de ceux qui lui sont rattachés, il freine leur motivation et les empêche de prouver leur compétence ou de donner le meilleur d'eux-mêmes parce que l'effet diminutif du stress les atteint. Il serait cynique de leur en faire le reproche : dans toute organisation hiérarchisée, lorsqu'un problème affecte la performance de l'ensemble, le n° 1 devient le problème n° 1 s'il n'a pas la solution – ou si, ne la détenant pas lui-même, il se montre incapable de la faire émerger.

Jugement nul et non avenu

En présence d'un manager ennemi, soyez sur vos gardes, mettez systématiquement sa parole en doute : n'accordez aucun crédit à ses promesses, et surtout, surtout, considérez par principe son jugement

sur vous comme faux, biaisé, injuste, inacceptable[75]. Rejetez ce jugement en bloc, quand bien même il recèlerait quelques notes flatteuses ou qui sonnent juste : un manipulateur habile sait combiner le vrai et le faux pour donner à sa mixture l'apparence d'une évaluation équilibrée. Mais son but est vous affaiblir. Un défaut de lucidité quant à ses intentions pourrait vous mener droit dans ce piège : partager l'opinion dégradée qu'il a de vous, en tout ou partie.

Il faut savoir que les points faibles ou « points d'amélioration » qu'on épingle dans les comptes-rendus d'évaluation n'ont jamais qu'une valeur relative, quand ils en ont une. Je l'ai vu des dizaines de fois : des salariés licenciés pour insuffisance professionnelle qui retrouvent un poste dans une autre entreprise et réussissent par la suite de façon éclatante. Ils n'ont changé ni de personnalité ni de compétences, mais d'entreprise et de manager.

Les points faibles au nom desquels on a pris la décision de se séparer d'eux n'étaient finalement que le produit d'un contexte dans lequel l'incompétence de leur manager prenait une part prépondérante. Cela aussi, je l'ai vu plus d'une fois : le remplacement de boucs émissaires par des gens moins compétents. Un exemple majuscule : quand je travaillais pour Blédina, il a fallu un an — calendrier en main — à la DRH pour recruter le successeur d'un directeur commercial qui avait été licencié. Le remplaçant a lui-même été débarqué au bout de quatre mois.

Livre d'or

Une fois menacé de licenciement, on ne discute pas l'importance d'avoir un CV à jour. Mais on peut faire mieux qu'un CV. Alors que j'étais dans la tourmente à Évian (mais toujours en poste), j'ai eu recours à un consultant pour élaborer un plan d'action avec mon équipe. Nous étions en réunion dans mon bureau lorsque ce consultant, pour vérifier la pertinence d'une idée, a voulu appeler un professionnel qu'il connaissait bien et qui était à l'époque président du directoire d'un grand groupe hôtelier.

Dans le haut-parleur nasillard du téléphone, la voix de cet invisible correspondant, après les courtes politesses d'usage, est allée à l'essentiel :

— Evian Resort ? Oui, je les connais bien. Ils sont bons en marketing…

75. Ce n'est évidemment pas l'attitude que je préconiserais dans une relation avec un « manager fertile », mais telle n'est pas notre hypothèse ici.

Je le pensais depuis longtemps, mais avec cette réserve qui s'impose quand notre jugement sur nous-même ne rencontre pas celui des personnes qui nous entourent. J'ai compris ce jour-là, non seulement que j'avais raison, mais aussi que je devais à l'avenir me protéger du doute — auquel j'étais très exposé dans le climat conflictuel qui régnait alors — en tenant à jour la liste de mes projets menés à bien ainsi que les témoignages, preuves et indices de mes (quelques) compétences, qualités et réussites.

Ce « livre d'or », vous ne serez pas surpris d'apprendre qu'il ne cadrait pas avec le verdict venimeux de mes entretiens d'évaluation. C'est précisément ce qui faisait sa valeur. J'ai découvert par la suite que la réalisation d'un tel dossier est souvent le premier travail qui nous est demandé lorsqu'à la suite d'un licenciement nous nous faisons aider par un cabinet d'outplacement pour retrouver un poste.

Pour revenir à l'anecdote qui illustre ce paragraphe, l'appréciation dont j'ai été l'objet ce jour-là n'a rien changé à la suite des événements : nos indicateurs ont continué à subir l'érosion due à la crise et, pour ce qui est du processus qui devait mener à mon éviction, une fois en marche, rien ne pouvait l'arrêter. Mais aucun N+*x* n'aurait pu me faire croire que je ne connaissais pas mon métier : j'ai pu sauvegarder à temps mon image et mon estime de moi-même.

Une stratégie d'alliance

C'est lorsqu'on doit faire face à un ennemi qu'on ressent l'impérieux besoin d'avoir des alliés. Mais ce n'est pas le meilleur moment pour constituer un réseau. Cette entreprise demande à la fois du temps et une approche empreinte de sincérité. Dans l'agitation où nous entraînera un conflit de personnes, nous manquerons de temps. Quant au fait d'être en détresse le jour où nous les approcherons, il ne sera pas interprété comme un indice d'authenticité par ceux que nous chercherons à rallier. Cette besogne, il faut s'y mettre longtemps à l'avance.

Tout le monde ne le fait pas et j'y vois un effet du stress : chaque fois que la vie les met en travers de notre chemin, l'adversaire ou l'adversité s'imposent au premier plan de notre conscience et cherchent à y prendre toute la place. Si nous n'y prenons garde, nous pourrions devenir agressifs à notre tour ou vindicatifs ou aigris. Nous prouvons utilement notre force de caractère quand nous nous montrons capables d'échapper à cette obsession de l'adversité. Si, plutôt que de nous laisser enfermer dans un face-à-face hostile avec un manager retors

ou des circonstances contraires, nous détournions notre regard en direction des autres, nous saurions voir que toute personne qui n'est pas un irréductible ennemi peut devenir un allié. On définit ainsi un grand ensemble qui ne comprend pas seulement nos collègues préférés, mais aussi nos collaborateurs, notre N+2 ou N+3 ainsi que la DRH et peut-être d'autres personnes proches de l'entreprise, au siège d'un groupe ou dans ses filiales. Voire des clients.

Comment agir pour rallier les autres ? Il faut leur montrer que nous sommes ou que nous pourrions être une ressource pour eux. Ce précepte emprunté aux principes du « management fertile » résume l'essentiel de ce qu'il faut savoir pour développer un réseau d'alliés. Il n'y a d'ailleurs pas d'alternative, c'est la seule approche qui donne des résultats.

On peut devenir une ressource pour les autres de différentes manières et ce n'est jamais bien difficile de donner un tour concret à cette intention. J'admets que ce dessein pourrait ne pas trouver d'adhésion chez ceux qui ont le sentiment de faire tout leur possible et n'ont ni l'envie de s'impliquer plus, ni l'énergie pour le faire. Il y a cependant des façons d'être utile, d'apporter un concours ou un soutien qui ne consistent pas à se surcharger de travail (ou à faire celui des autres), mais à plutôt travailler dans un autre esprit.

La différence entre faire bien et mal faire est autant dans la pensée qui inspire les actes que dans la quantité d'énergie dépensée à les accomplir. Illustrations :

- D'abord, ne pas être un handicap. Nombre de managers sont plutôt une charge qu'une ressource pour leurs équipes. Pensez à ceux qui font durer les réunions (qu'ils ne préparent pas), à ceux qui exigent un reporting minutieux (dont personne ne tire jamais la moindre conclusion utile), pensez aux bavards, aux perfectionnistes, pensez à ceux qui ne s'intéressent qu'à ce qui ne fonctionne pas, à ceux qui sont incapables de reconnaître le mérite de leurs collaborateurs, pensez aux champions de l'objection (si peu inspirés lorsqu'il s'agit de faire des propositions), pensez de même à ceux qui ne sont jamais disponibles, ceux qui ne savent pas décider, ceux qui ne travaillent que pour eux-mêmes avec une ambition creuse, ceux qui s'attribuent les succès de l'équipe, ceux qui, etc.
- Faire preuve d'esprit d'équipe, ce qui signifie : travailler à la réussite du groupe plutôt qu'à une performance strictement individuelle ; en-

courager la performance de l'équipe plutôt que celle du champion ; récompenser tout le monde de la même manière.

- Mettre les autres en valeur. Toute performance doit être reconnue et célébrée.
- Protéger les autres du stress, ceux surtout dont nous sommes le manager. On retrouvera dans cette invitation la même dichotomie tranchée que dans l'alternative handicap-ressource ; par conséquent, le premier terme de sa mise en œuvre consiste à s'interdire d'être stressant. Et si par hasard nous l'étions, nous ne devrons pas nous étonner qu'un juste retour de bâton nous amène tôt ou tard à être stressés.

  Pour dépasser ce premier niveau : pacifier les rapports entre personnes, dédramatiser les situations difficiles, assumer la responsabilité de l'échec d'une équipe lorsqu'on en est le manager, donner des objectifs atteignables et s'impliquer dans la recherche de solutions lorsqu'il s'avère qu'ils ne le sont plus. On peut aller encore plus loin dans cette idée. Si vous devez licencier un collaborateur, rien ne vous interdit de l'aider à trouver un autre job, rien ni personne. On l'a fait pour moi, je l'ai fait pour d'autres.

Aller plus loin ?

Pouvons-nous aller plus loin pour nous mettre à l'abri d'un manager nuisible ? Serait-il possible d'échapper à l'alternative guère enthousiasmante du 3e paragraphe, le fuir ou le supporter ? Certains auteurs y croient.

Le journal *Les Échos* a publié[76] sous le titre « Test exclusif pour reconnaître un manager toxique » un extrait du livre *Le Management toxique* co-écrit par Patrick Collignon et Chantal Vander Vorst[77]. Les auteurs distinguent cinq profils de managers toxiques et leurs recommandations sont résumées à l'intention de ceux qui auraient affaire à de tels managers par Camille Boulate, auteure de l'article. Le *management antipathie* ? « … il suffit souvent de quelques séances de coaching au manager de sorte à faire sauter ses intolérances. » Le *management 4×4* ? « Comme pour le premier, quelques séances de coaching permettent une prise de conscience de la part du manager et une amélioration de son comportement. » Le « management hyper » ? « Dans ce cas, le manager a besoin d'un suivi thérapeutique… »

76. Article du 7 novembre 2013, toujours en ligne sur le site du journal.
77. Eyrolles, 2013.

Le « management mission impossible » ? L'auteur conseille « la mise en place de nouveaux processus. Ainsi l'équipe retravaillera dans l'harmonie. » Le « management despote » ? « Il a besoin d'au minimum six mois de thérapie pour prendre du recul sur ses comportements et les améliorer. » Je ne doute pas que ces conseils soient pertinents – quoique je ne me sois jamais trouvé en situation de pouvoir les mettre en pratique.

Mais que pouvons-nous faire si contraindre notre manager à se faire « coacher » ou à suivre une thérapie n'entre pas dans nos possibilités ? Cette question nous ramène à des solutions détaillées dans la deuxième partie (« Comment traquer les stress courts ») et nous renvoie à d'autres que nous aborderons dans les chapitres à venir.

Pour ce qui est des solutions déjà vues :

1. Préparer nos face-à-face avec notre N+1 comme des rendez-vous avec le stress (cf. 2e partie, étape 2 « Neutraliser le stress sur rendez-vous », page 71 et suivantes).
2. Apaiser les conversations tendues en recourant à la reformulation (cf. page 121 et suivantes) ou à la respiration à travers le cœur (cf. page 118).
3. Retrouver son calme, à la suite des épisodes conflictuels, par une séance cohérence cardiaque (cf. page 114 à page 116.

Pour les solutions des chapitres à venir (étapes 4, 5 et 6 de cette troisième partie), elles ont toutes vocations à nous venir en aide dans notre relation avec un manager nuisible. Mais plutôt que le manager qui en est la source, elles visent le stress lui-même. Une fois enlisé dans le stress long, rallier un manager qui se comporte en ennemi n'est pas possible (changer « de » manager sera plus facile que changer « le » manager). Tandis qu'agir sur le stress, cela ne dépend que de nous.

Fiche de synthèse

Récuser les figures toxiques (page 169 à page 192)

La question :

Gourous, « leaders », « hommes providentiels », managers narcissiques, managers hostiles : comment s'en protéger ?

Réponses et solutions :

1. Contre les gourous : l'esprit critique
   - Lectures recommandées pour y voir plus clair **: page 172 et page 173**
   - Repères pour flairer les supercheries **: page 174 à page 176.**

2. Contre le mythe des dirigeants mythiques
   - « Leader » et « homme providentiel » : des figures « mythiques » **: page 178 à page 180.**
   - Ceux qui se croient « leader » ou « homme providentiel » peuvent devenir des fauteurs de stress : **page 180 et page 181.**
   - Mais nous augmentons leur pouvoir de nuisance à notre encontre lorsque nous entrons dans leur jeu **: page 181 à page 183.**
   - Ne pas les admirer, ne rien faire ou dire qui puisse nourrir leur narcissisme **: page 182**
   - Et surtout, dans toute relation hiérarchique, garder son sang-froid **: page 183.**

3. Face à un manager ennemi (quand le fuir n'est pas une option sur le moment)
   - Ne pas chercher à le rallier (attention au syndrome de Stockholm) **: page 187.**
   - Tenir son jugement pour nul et non avenu **: page 187 et page 188.**

- Le livre d'or de vos points forts, performances, projets réussis : **page 188**.
- Mettre en œuvre une stratégie d'alliance : **page 189**.
- Dans les rendez-vous ou lors des épisodes de stress aigu, recourir aux techniques recommandées au livre II (réprimer les micro-stress, neutraliser le stress sur rendez-vous, contrer le stress par surprise) : page 192.

Étape 4

APPRIVOISER LE PRÉSENT (UNE APPROCHE INNOVANTE DE LA MÉDITATION)

Stars du développement personnel, scientifiques, médecins, journalistes… tous nous encouragent avec conviction, en brandissant, « preuves » et « études[78] », à méditer. Nous nous laissons convaincre, nous nous y mettons… Et alors ? Alors rien ou pas grand-chose. Plutôt que de « preuves » et « d'études » nous n'aurions pourtant eu besoin que d'une expérience personnelle convaincante. Elle ne viendra pas. Ceux qui ne laisseront pas tomber (un tout petit nombre) devront se contentent des poussières du trésor.

C'est que la méditation est mal définie et mal expliquée. Quant aux « techniques » ou « modes opératoires » qu'on nous propose, il y manque des points vraiment essentiels, aussi essentiels de mon point de vue que les roues sur une voiture ou les ailes sur un avion. On comprend mieux pourquoi la destination, quelle qu'elle soit (mais quelle est-elle au juste ?), reste un mirage.

78. Le marronnier de l'imagerie médicale s'épanouit comme un cerisier au printemps dans tous les articles et les émissions sur ce sujet, comme si sa seule évocation pouvait suffire à entraîner notre conviction, quel que soit le propos.

Voici, en sept chapitres, des explications et un mode opératoire qui pourront vous conduire au but – et ici, nous avons exactement ce que nous cherchons : le reflux du stress long par des effets de la médiation qui seront en partie immédiats et en partie différés (les seconds n'étant pas moins importants que les premiers).

Chapitre 30

Notre indomptable obsession de l'avenir

À peine sommes-nous nés qu'une pendule physiologique, logée en nous, indélogeable, démarre un compte à rebours sur un rythme irrégulier et imprévisible bien différent de celui des horloges. Au premier temps de son tic-tac, nous nous mettons en marche, pour la durée de notre vie, sur la route du futur. Nous habitons l'espace, mais le temps, le temps qui nous obsède, ne serait-ce pas lui qui nous habite ?

L'échafaud ou les Seychelles

En matière de temps, ce qui captive les humains — tous les humains, même ceux qui exhibent un tatouage *Carpe Diem*[79] sur l'avant-bras — c'est le futur. Leur confort et leur bonheur ne dépendent pas tant de ce qu'ils appellent le présent, mais tient plutôt à ce qu'ils savent ou croient savoir de l'avenir. Reconnaissons-le : il nous est pratiquement impossible de profiter d'un quelconque moment si nous avons le sentiment qu'il sera immédiatement suivi d'un futur pénible. Nous pourrions bien être installés le plus confortablement du monde devant le repas le plus appétissant qu'il nous ait été donné de voir, si c'est le dernier parce que l'échafaud nous attend juste après le cognac et le cigare, nous ne saurons pas l'apprécier. Aller bien, en revanche, nous y parviendrons facilement, quand bien même notre situation actuelle

79. Expression tirée d'un vers d'Horace qu'on peut traduire par « cueille le jour présent ».

serait difficile ou douloureuse si nous anticipons un avenir radieux, en lieu et place de la guillotine, un séjour aux Seychelles, par exemple.

Le cerveau impatient

J'admets qu'il faudrait nuancer cette idée. L'importance relative des séquences, le rang qu'elles occupent dans le catalogue de nos préoccupations, ne dépend pas exclusivement de leur chronologie. Il serait judicieux, pour être tout à fait exact, d'introduire dans leur évaluation des critères qui combinent leur durée respective et leur intensité dramatique. Mais, en général, c'est la séquence d'après qui est déterminante pour nous.

Durant notre séjour aux Seychelles, le temps et l'espace vont s'accorder, pour nous approcher au plus près du *Carpe Diem*. Nous voudrons y étirer une séquence de moments choisis et prévisibles qui se succéderont le plus souvent au ralenti – du moins en comparaison de ce que nous vivons au-dessus de l'équateur. Mais : une fois sur la plage, nous n'y échapperons pas, la question de la séquence d'après va vouloir trouver un commencement de réponse.

À nouveau, notre cerveau va échafauder, combiner des hypothèses, risquer des suppositions. Au final, c'est bien le produit de ces opérations mentales qui déterminera notre humeur du moment, autant que la température de l'eau ou la couleur du ciel.

Nous passons notre vie à préparer nos séquences d'après, à essayer de construire un futur enviable, à anticiper les mauvais coups. L'avenir étant par nature incertain avant d'être quoi que ce soit d'autre, nous voilà très souvent, au gré des probabilités telles que nous les concevons, habités par le désir, l'espoir, l'inquiétude ou l'anxiété. Aucune de ces dispositions d'esprit ne nous épargne le stress. Il n'est pas obligatoire, mais il peut s'inviter dans toutes les conjectures.

Et, aussitôt qu'une menace, imaginaire ou non, a trouvé sa place dans notre perspective, il commence son travail de sape. «Malheureux, l'esprit inquiet de l'avenir.» Cette citation qui nous vient de l'Antiquité[80] a trouvé un nouvel élan à la Renaissance — quelques mille cinq cents ans plus tard donc — grâce à Montaigne qui la commente dans ses

80. Sénèque, dans Lettres à Lucilius*, épître XCVIII (98).*

Essais[81]. Le passage des siècles ne l'a en rien érodée, ni dans son universalité ni dans son actualité.

L'irruption du souci de l'avenir dans notre conscience est portée par un flux naturel, inséparable de la condition humaine. Dans le cours d'une vie sans accident où les périodes de beau temps succèdent normalement aux jours de grisaille, il arrive de temps à autre qu'un reflux se produise naturellement — sinon, une légère impulsion de l'humeur, un coup de chance, un sourire de la vie peuvent suffire à l'enclencher — et c'est alors que notre obsession inquiète pour la séquence d'après est contenue, repoussée à plus tard, mais pas pour longtemps.

À l'opposé, lorsque nous nous trouvons enlisé dans le stress long, le flux ne charrie que de sombres perspectives, puissamment et avec obstination. Le reflux dans ces conditions ne s'opérera pas de lui-même, nous devrons en être le moteur.

81. Les Essais*, livre premier, chapitre 3.*

Chapitre 31

Ici est maintenant

Nous l'avons lu ou entendu mille fois, la meilleure façon de faire du temps son allié serait justement de savoir oublier la séquence d'après pour vivre le présent. Qu'ils soient auteurs d'une réflexion sophistiquée ou simples mortels munis de leur seul bon sens, personne ne donnera jamais tort à ceux qui chevauchent ce lieu commun, il exprime une aspiration universelle. Mais difficile à satisfaire. Déjà, existe-t-il, le présent ?

Larghissimo[82]

Nous y croyons par habitude, mais il se dérobe dès qu'on essaie de le définir. Quelle durée pourrait bien lui correspondre ? Le temps saute du passé au futur sans s'arrêter où que ce soit. Dans notre réalité, il n'y a pas de présent. Ou s'il y en a un, il est enjambé à la vitesse de l'éclair. On passe toujours sans transition d'une séquence d'avant à une séquence d'après. Le passé empile à toute vitesse les souvenirs dans notre mémoire tandis que le futur surgit continûment sous nos yeux, d'un brouillard plus ou moins lointain.

L'existence d'un temps présent n'est pas démontrable, mais dans un esprit purement pratique, il n'est pas déplacé de vouloir lui trouver une définition. Ne serait-ce pas tout simplement une séquence de vie composée d'un passé récent et d'un futur à court terme que nous appelons « présent » parce que notre expérience du principe de causalité

82. Superlatif de « largo » qui correspond en musique à l'indication métronomique la plus lente.

nous dit que cette séquence est vouée, du fait de sa courte durée, à rester prévisible, contrôlable, linéaire ?

Dans le quadrillage spatio-temporel de l'univers, ses coordonnées géographiques seraient par exemple : une suite de première classe dans l'avion qui nous emmène à Bora-Bora, un fauteuil d'orchestre à l'opéra, la table d'un dîner à deux éclairé aux chandelles. Vous êtes là pour un moment, vous avez parfaitement conscience d'y être et vous y êtes bien, il ne va rien se passer, rien d'inattendu en tout cas, voilà le présent.

La conscience d'un présent ainsi défini pose une condition impérative : ralentir le mouvement, s'asseoir ou s'allonger. En effet, avec le déplacement et la vitesse, nous perdons les deux bénéfices de ce présent illusoire : la stabilité et la prévisibilité. Le présent dans cette acception, ce n'est donc pas l'impossible immobilité totale de l'horloge, mais le mouvement ralenti, le *larghissimo* de la partition, et donc, pour les muscles et le cerveau des humains, une trêve. Le présent, pour tout dire, ça nous fait des vacances. Mieux : le présent, c'est le vrai nom des vacances. Ralentissez votre véhicule et profitez de la vue. De la vie.

Malheureusement, nous sommes loin d'être en vacances tout le temps. Les entreprises sont, comme on l'a vu, toujours tournées vers le futur et, en temps normal, nous aussi. Retrouver le présent dans notre vie de tous les jours et le brandir comme un bouclier pour se protéger de l'avenir et du stress, le temps de récupérer, serait-ce seulement possible ?

Sur la piste des étoiles

Peut-être. Imaginons. C'est la nuit de la Saint-Sylvestre, vous êtes sorti pour humer l'air frais sur votre balcon. Le ciel est dégagé. Autour de vous, bien au-delà de notre atmosphère, brillent les étoiles et les planètes de la voie lactée, les galaxies, les amas galactiques, les super amas. Ces objets scintillants sont plus ou moins éloignés du lieu où vous vous trouvez, mais vous seriez bien en peine d'évaluer leur distance. Vous savez en revanche que les photons[83] qu'ils émettent voyagent à la même vitesse, d'où qu'ils partent, où qu'ils aillent.

Si donc ils arrivent au même endroit en même temps (par exemple dans votre regard orienté vers le ciel un soir de réveillon), c'est que les

83. Particules de lumière.

plus éloignés ont quitté leur point de départ avant les plus proches. Quand ? Si nous connaissons la distance, les lois de la physique nous donneront la date, mais ce qui est important, c'est plutôt le principe : dans la contemplation de la voûte céleste, c'est le passé que nous voyons et ce voyage dans le temps nous mène d'autant plus en arrière que notre regard porte loin : la lune nous donne à voir un film tourné il y a quelques secondes à peine, l'image étincelante de Vénus fut projetée six minutes avant de nous parvenir, mais au même moment, la lumière des étoiles ou des galaxies est un signal qui a pu être émis dans l'Antiquité romaine, à l'époque de la guerre du feu, au temps des dinosaures ou encore avant, bien avant.

Je ne sais pas ce qu'il en est pour vous, mais en ce qui me concerne, j'ai toujours trouvé dans l'évocation du cosmos et de ses lois un inexplicable sentiment d'apaisement. Même dans les moments où le stress me rend la vie difficile, un article ou un livre sur ce thème peuvent me procurer une véritable détente.

Je ne serais pas surpris que ce sentiment soit partagé. Je pense depuis longtemps que l'immense succès des livres d'Hubert Reeves[84] s'explique ainsi, plus que par une curiosité purement scientifique. C'est sans doute que l'immensité des espaces sidéraux ramène nos soucis à des proportions infinitésimales. Mais je crois aussi qu'en découvrant à quel point l'univers est beau, surprenant et toujours mystérieux, nous nous autorisons à imaginer parfois qu'il pourrait être le produit d'un dessein, une perspective enivrante au point que ni les sautes d'humeur de votre patron, ni votre découvert bancaire, ni les caprices (ou les frasques) de vos enfants ne tiennent la comparaison. Voici donc en passant une autre prescription antistress : lire Hubert Reeves ou Trinh Xuan Thuan[85] ou Christophe Galfard[86].

Ce n'est cependant pas là que je voulais en venir en vous parlant des étoiles. Ce principe selon lequel notre regard s'enfonce dans un passé d'autant plus reculé que sa cible est éloignée nous est familier. Nous en avons entendu parler à l'école il y a longtemps, nous le retrouvons

84. Auteur de nombreux livres dont les best-sellers, Patience dans l'azur *(1981, Le Seuil) ou* Poussières d'étoiles *(1984, même éditeur).*
85. Auteur entre autres de Le destin de l'univers : le big bang et après*, Gallimard, 1992.*
86. Autre auteur prolifique à qui nous devons ce passionnant ouvrage de vulgarisation : L'univers à portée de main*, Flammarion, 2015. Si vous n'avez pas encore bien compris la formule E=mc2, elle y est expliquée dans des termes qui la rendent parfaitement intelligible aux profanes, page 29.*

dans les livres des astrophysiciens ou dans les émissions sur le cosmos puis nous n'y pensons plus.

Mais en réalité, nous n'échappons jamais à son emprise et son champ d'action s'étend à nos autres sens. Ce qu'ils apportent à notre cerveau n'est plus du présent. Quand une fourmi se promène sur notre nez, tous ses mouvements appartiennent au passé au moment où nous les percevons. Etienne Klein a écrit dans *Les tactiques de Chronos*[87] : « Aucun objet observé ne nous est contemporain. » Rien n'est plus vrai, tout « objet observé » par nous a déjà basculé dans l'histoire au moment où nous prenons conscience de son existence, mais une histoire plus ou moins lointaine selon son éloignement.

Des galaxies les plus reculées à cette fourmi aventureuse qui gambade sous nos yeux, on voit que le passé se contracte avec la distance jusqu'à devenir minuscule. Et c'est ainsi qu'avec son effacement progressif, nous approchons au plus près du présent. Notre fourmi, ce n'est qu'une fois qu'elle aura pénétré par une narine et qu'elle se sera réfugiée en nous, au plus profond de nous, qu'elle rencontrera le présent. Fort heureusement, ce lieu intime, aucune fourmi ne peut y accéder. Mais nous le pouvons. Par la pensée.

Le présent retrouvé

Si donc il y a un présent accessible aux humains, ce n'est pas un temps, car un présent qui serait de cette nature, on l'a vu, est insaisissable. Pour trouver le présent, il faut simplement avoir compris que c'est un lieu situé en nous, à l'abri des signaux agités, bruyants et colorés du monde extérieur. Il est ce point en nous qui correspond le mieux à ce qu'on pourrait désigner comme notre « centre », ce même endroit où j'ai logé une fourmi fantôme qui restera immobile jusqu'à ce que nous décidions de la libérer.

Que notre présent soit un « lieu qui est en nous » est une idée qui ne heurte pas les théories scientifiques récentes. Carlo Rovelli, physicien spécialiste de la gravité quantique à boucle l'écrit dans son ouvrage *Sept brèves leçons de physique*[88] : « Maintenant désigne le temps où se tient celui qui parle. » Ici *est* maintenant. Cette idée donne un sens nouveau, fascinant et concret en même temps, au *Carpe Diem* d'Horace.

87. Flammarion, 2003, page 117.
88. Odile Jacob, 2015, page 67. Voir aussi dans L'ordre du temps *du même auteur (Flammarion, 2018) le chapitre 3 intitulé « La fin du présent ».*

En effet, s'il nous est impossible d'arrêter la course du temps pour profiter d'un «temps présent» introuvable, nous pouvons parfaitement nous réfugier dans le «lieu présent», notre centre, et nous y attarder. C'est, je crois, le sens profond des exercices de méditation que proposent tant d'auteurs et de praticiens de toutes obédiences – peut-être sans le savoir. Notre souffle pénètre en nous, il atteint notre centre. En concentrant notre attention sur sa trajectoire et sur son rythme, nous fixons notre conscience sur notre présent, nous nous abritons en lui et le temps que ça dure, nous y sommes bien, parce que l'avenir, cet avenir obsédant, chargé d'espoirs et d'anxiété dans les périodes de stress long est sorti du cadre.

Mais ce n'est pas tout. Une séance de méditation peut avoir des effets différés qui dépassent de beaucoup les bienfaits d'un simple répit. Nous y reviendrons un peu plus tard, après que nous aurons posé les justes conditions pour qu'ils surviennent.

Chapitre 32

Élucubrations et rites sophistiqués

Innombrables sont les pratiques qui peuvent être dirigées contre le stress ou qui en tout cas nous sont présentées comme telles : le taï-chi, le qi gong, l'impénétrable zen, le toumo, le shiatsu, etc. Mais les plus populaires sont incontestablement le yoga, la sophrologie et la méditation « de pleine conscience ». Pourrons-nous trouver le présent en empruntant ces voies très encombrées et parfois tortueuses où se perdre semble d'entrée de jeu plus facile qu'arriver à destination ?

Une introuvable définition

Tout d'abord, je ne me risquerai pas à définir ces différentes approches ni à les décrire, quand les experts eux-mêmes peinent à le faire. Emmanuel Carrère (cf. page 172), grand connaisseur du yoga, contourne cet obstacle en multipliant les définitions, mais aucune ne l'emporte sur les autres et, au final, l'image devient floue à force de surimpressions.

Par contre, ce qui apparaît très clairement dès lors qu'on fait le moindre effort de recherche sur ces disciplines spirituelles, c'est que la maîtrise du souffle y joue un rôle déterminant quand elle n'en est pas l'argument principal – c'est ainsi que nous retrouvons une troisième fois Christophe André dont je vous épargne cette fois la citation (cf. page 91).

De lucratives simagrées

Autour de cet invariable pivot, certaines disciplines ont construit une rhétorique *sui generis* dans laquelle des allégations pseudoscientifiques, parfois combinées à des interférences mystiques, nous invitent à des contorsions insensées du corps et de la pensée. Les postures, les pseudosciences et le mysticisme, vous pourrez vous en dispenser. On trouve sur tous les continents de la planète Terre des humains qui partagent ce même travers de fuir la simplicité par principe pour répondre aux impénétrables mystères de l'existence par des élucubrations, plutôt de les accepter pour ce qu'ils sont.

Cela leur viendrait-il d'un penchant dévoyé pour la complexité ? Ou ne serait-ce que le produit de manœuvres pour rendre indispensable l'assistance rarement gratuite d'un professeur, d'un maître ou d'un « coach » ? Quoi qu'il en soit, l'effet est le même : ils nous détournent de l'essentiel, raison pour laquelle ceux qui les suivent dans l'espoir de vaincre le stress long s'exposent plus que les autres à se décourager.

Un chemin sans détour

Rien cependant ne m'autorise à exclure que vous puissiez trouver, en suivant à la lettre leurs byzantines prescriptions, des forces pour repousser le stress puisque certains, paraît-il, y arrivent. Pour ce qui me concerne, après m'y être quelque peu intéressé, j'ai pris le parti de m'en tenir à la seule idée claire qu'ils partagent tous : en s'immobilisant et en se concentrant sur la respiration, il est possible

de tenir le stress à distance, pendant un certain temps, le temps de notre séjour dans le présent, le temps d'un reflux du stress.

Mais ce n'est pas tout. Des exigences préalables nous attendent à la périphérie de cette sobre consigne, qui n'ont rien à voir avec des postures ou des mantras. Toujours est-il que si on les contourne, la méditation, ça ne donne rien ou pas grand-chose.

Chapitre 33

Une exigeante simplicité

Même animé des meilleures intentions de bien faire, on ne trouve pas facilement ce qu'on cherche dans la méditation.

- … Souvent, rien. Rien, sinon le sentiment de perdre son temps. Nous avons un tel besoin d'agir et nous sommes si habitués à ce monologue erratique dans lequel nous entraîne notre cerveau que l'immobilité, comme le silence, nous pèsent. Le temps de la méditation vécu comme une condamnation à l'inaction et au mutisme n'est qu'un temps mort. On s'en lasse vite.
- … Des pensées, parfois. Désordonnées, indomptables, agaçantes.
- … À d'autres moments, une soudaine excitation, un sentiment de puissance, une inexplicable euphorie. Ou, à l'inverse, une irrépressible mélancolie, une angoisse diffuse. Quel pourrait bien être le sens et l'intérêt de ces sautes d'humeur ?

Incontournables préliminaires

Que la méditation ne donne que rarement le résultat immédiat qu'on en attend (détente, sérénité, confiance), je m'en suis rendu compte assez vite avant de tenter d'y remédier en m'essayant à divers modes opératoires de mon invention. J'ai trouvé une issue, mais je suis resté incapable de l'expliquer jusqu'à ce que j'ouvre le livre de Giulia Enders, *Le charme discret de l'intestin*[89].

89. Actes Sud, 2015, pages 159 et suivantes. On trouve par ailleurs dans ce même livre de nombreuses observations scientifiques qui rejoignent les brillantes intuitions de Pallardy.

Comme on l'aura compris, le stress n'en est pas le sujet principal, mais par chance, il a donné une réponse solidement argumentée à ma question : « La seule et unique raison d'être d'un cerveau, c'est le mouvement. À première vue, ça peut paraître tellement banal qu'on a envie de protester. À moins que ce qui nous paraît banal ne le soit pas tant que ça. Le mouvement est la plus extraordinaire contribution des êtres vivants. Il n'y a pas d'autre justification à nos muscles, pas d'autres justifications aux nerfs de ces muscles, et sans doute pas d'autre justification à notre cerveau. »

Ennui, euphorie, pessimisme, hallucinations, tout s'explique. Le cerveau, sa raison d'être est l'action, le mouvement du corps et son inséparable bande-son, le monologue de la pensée qui court sans pause, excepté, peut-être, dans le sommeil et encore, ce n'est pas sûr. On comprend mieux pourquoi il ne se laisse pas facilement mettre en repos. Plutôt que de chercher à l'y contraindre en le plongeant *ex abrupto*, par la force de la volonté, dans l'immobilité et le silence qui sont contraires à sa nature, il faut prendre le temps de le préparer à cette idée pour le conduire progressivement vers l'inaction des muscles puis la concentration de l'esprit arrêtée cette fois sur un objet unique, la respiration.

Grâce à Giulia Enders, j'ai compris pourquoi, en prenant dix minutes pour accomplir préalablement les exercices de Pallardy (cf. page 92 et page 93), je réussis à faire refluer effectivement le stress lors de mes séances de méditation. Ces exercices qui combinent mouvements maîtrisés du corps et respiration sur un rythme coordonné sont une phase de transition par laquelle nous reprenons le contrôle sur nous-mêmes — corps et esprit — de façon progressive.

On peut voir toute exigence de progressivité comme une laborieuse contrainte (nous sommes toujours si pressés), mais il est facile de renverser ce point de vue et on arrive à une conclusion beaucoup plus juste : c'est la meilleure approche qui soit pour réussir ce qu'on entreprend, surtout quand c'est nouveau ou simplement très ambitieux. S'agissant de la méditation, ça ne se discute pas : sans préliminaires, c'est comme essayer d'accéder à un deuxième étage sans passer par le premier. Tout le monde n'y arrivera pas et ceux qui réussissent ne réussiront pas à chaque fois. Avec préliminaires, oui.

Un choix difficile

Passons à l'étape suivante. On le voit très vite dès lors qu'on s'intéresse au stress, ne serait-ce que superficiellement : les techniques

de respiration sont si nombreuses qu'on peine à s'y retrouver. Cette profusion est proprement décourageante en ce qu'elle donne à penser qu'en matière de stress, le match des « n'importe quoi » n'a toujours pas trouvé d'arbitre.

Mais pourquoi donc, avec le temps et la croissance phénoménale du nombre de personnes qui veulent se débarrasser du stress, une sélection ne s'est-elle pas opérée naturellement en faveur des méthodes les plus efficientes, quitte à n'en laisser que deux ou trois sur le marché ? Serait-ce que tout se vaut ? Ou que rien ne vaut quoi que ce soit ?

Si vous aviez le temps de tout essayer, vous le verriez comme je l'ai vu : toutes les techniques de respiration contrôlées donnent des résultats. Surprenant, non ?

J'ai fini par comprendre. Nous devons cette réaction inattendue à deux forces de l'esprit qui accompagnent tout effort de contrôle de la respiration – qui l'accompagnent pour ainsi dire naturellement : l'intention et l'attention. Elles ont, dans nos exercices, un caractère quasi automatique et se manifestent sans qu'on s'en rende compte. Mais en les portant à notre conscience, nous pouvons en renforcer les propriétés.

Le pouvoir surprenant de l'intention

J'en ai découvert l'existence dans… les librairies. À l'époque où mes activités professionnelles m'exposaient au stress, il me suffisait d'ouvrir un livre sur ce thème, de lire quelques pages et là, debout entre deux rayons, je me sentais gagné par un calme inattendu après quelques minutes, même quand l'ouvrage que j'avais en main ne proposait rien d'autre que des banalités lues cent fois. Qu'un effet découle de sa lecture indépendamment de son contenu, j'ai fini par en déduire qu'il trouvait son origine moins dans le livre lui-même que dans l'intention qui avait commandé le geste de l'ouvrir.

En expérimentant les techniques de respiration les plus diverses (des plus simples aux plus contraignantes), j'ai pu confirmer ce raisonnement. La sensation de détente, à chaque fois, est au rendez-vous, pour la même raison : l'intention est porteuse d'un élan et, dès lors qu'on l'exprime dans l'accomplissement d'un acte particulier pour évacuer le stress, elle est suivie d'effet. Elle l'est, quand bien même cet acte ne serait pas le mieux approprié au but qu'on s'est fixé.

On ne peut évidemment pas en déduire que tout ce que nous ferons avec l'intention de stopper le stress sera opérant, comme par magie. Si, au lieu de *Platitudes sur le stress*, j'avais ouvert un *Super Picsou géant*, l'effet aurait été nul, quand bien même mon intention aurait été forcée parce que, vraiment, il n'y a aucun lien, ni sur la forme ni sur le fond, entre le stress et ce genre de livre. Mais dès lors que l'acte est dans les grandes lignes accordé avec l'intention (exercice sportif, massage, méditation, hypnose), ça marche.

L'intention est une disposition d'esprit, une abstraction donc. Par les préliminaires évoqués au premier paragraphe du présent chapitre, nous lui donnons une dimension concrète qui en renforce la propriété conductible. Nous pouvons encore affirmer notre intention en choisissant, pour chaque séance de méditation, un lieu ou un moment qui seront toujours les mêmes. Je n'ai aucun penchant pour les rituels, mais je dois admettre qu'ils peuvent trouver un sens dans la méditation, en instruments d'une intention « matérialisée ».

Jusqu'à quel point la seule intention est-elle porteuse d'effets durables ou profonds ? On explique couramment l'effet placebo des faux médicaments par les attentes et les convictions du patient. Son intention de guérir ne fait pourtant pas de doute lorsqu'il se soumet à un test. On peut se demander si elle ne serait pas ce qui explique les rétablissements aussi spectaculaires qu'inexplicables qu'on obtient dans certains cas, par l'absorption de substances en réalité inactives.

Dans ces spéculations sur les causes, elle est en compétition avec la croyance pour la première place. Mais la croyance est passive alors que l'intention est l'expression d'un sujet actif. La croyance peut se prolonger dans le temps, certes, mais l'intention est réaffirmée chaque fois qu'on ouvre la bouche pour avaler la pilule, trois fois par jour avant les repas. N'est-ce pas la seule intention qui est à l'œuvre dans les effets positifs des faux médicaments ? Ou la croyance, ne vient-elle qu'en renfort d'un effet principal qui ne découle pas d'elle ? Un sujet pour les psychologues ou les médecins.

Pour nous, ce qui est visible, c'est que le stress commence par reculer devant toute intention de le combattre dès lors qu'elle est en lien avec un exercice de respiration contrôlée. Mais il recule tout de même plus ou moins longtemps, plus ou moins vite et plus ou moins bien, en fonction du procédé qu'on met en œuvre dans la suite des opérations. Ces divergences nous invitent naturellement à poursuivre nos investigations.

La force de l'attention

Une attention constante portée au souffle et à lui exclusivement est le principal ingrédient de toutes les techniques de méditation.

Quelques exemples :

- Cohérence cardiaque simplifiée version 1 *: inspirer sur cinq secondes, expirer sur cinq secondes*.
- Cohérence cardiaque simplifiée, version 2 : inspirer sur une durée, expirer sur un temps équivalent à 1,5 fois cette durée (par exemple 4 secondes pour l'inspiration, 6 pour l'expiration).
- Respiration carrée : inspirer puis retenir son souffle, expirer puis retenir son souffle. Chaque étape doit durer un même nombre de secondes, 3 à 5 en général.
- Pour conclure ce court échantillon, la technique de relaxation recommandée par le double champion du monde d'apnée, Guillaume Néry, décrite dans *Cerveau et Psycho*, no 103, page 42 : inspirer sur 5 secondes, retenir son souffle sur la même durée, expirer sur 15 secondes puis retenir son souffle à nouveau sur cinq secondes. L'auteur explique que ce mode opératoire le conduit à un «*état de relâchement extrême*». *Il le met en œuvre dans les quelques minutes qui précèdent ses plongées*, mais loin de le réserver à la compétition il en a étendu la pratique à sa vie de tous les jours.

J'ai été sélectif. Il existe en réalité d'innombrables techniques concurrentes. Comment s'y retrouver dans ce foisonnement ? Au nom de l'exigence absolue de simplicité, mettons de côté toutes celles qui proposent autre chose qu'un exercice de concentration sur la seule respiration : celles qui imposent des postures particulières comme celles qui nous commandent de nous concentrer sur un message ou une pensée[90].

Quant aux autres, pour ce qui est de l'expression d'une intention claire, elles sont à égalité. Mais il n'en va pas de même sur le plan de l'attention : maintenir un rythme de respiration contrôlé demande une vigilance plus soutenue que la seule concentration sur le flux d'air. Cette exigence est incontestablement un argument décisif en faveur des techniques qui prescrivent une durée mesurée, régulière et maîtrisée à

90. Ni la méthode Pallardy ni la cohérence cardiaque dans la version David Servan-Schreiber ne doivent être confondues avec des techniques de méditation. Elles prescrivent des mouvements ou l'évocation de sensations particulières qui viennent en contradiction avec l'exigence de concentration sur le souffle.

l'inspiration, à l'expiration et dans les phases d'apnée (comme celles que je décris ci-dessus). Elles restent cependant assez nombreuses et je ne pense pas qu'on puisse les départager objectivement : il faudra les tester avant de faire un choix[91].

Le piège des attentes

La méditation dans le présent c'est simple et pourtant pas si facile. Si on s'éloigne d'une limpide concentration sur le souffle, si on y ajoute quoi que ce soit, l'ancrage dans le présent est perdu, le temps reprend ses droits sur nous et le stress avec lui. On pourrait croire qu'une consigne aussi sommaire ne peut manquer d'être suivie fidèlement, mais ce n'est pas le cas parce qu'il arrive qu'une séance de méditation, sans qu'on l'ait cherché le moins du monde, nous apporte des sensations fortes, plaisantes ou déplaisantes.

Ces sensations sont des pièges parce qu'elles invitent à aborder les séances suivantes avec une attente ou une crainte et c'est ainsi que nous sortons du présent. En effet, désirer, espérer ou redouter sont des élans qui nous replacent instantanément dans une perspective chronologique où le souci de l'avenir reprend possession de nous – et nous voilà en infraction avec l'unique loi du présent : inspiration, expiration, et rien d'autre.

91. En ce qui me concerne, j'ai une préférence pour la méthode de Guillaume Néry.

Chapitre 34

Surtensions

L'acuité n'est pas, contrairement à ce que donne à penser la classification traditionnelle, l'apanage des stress courts. Tout stress long est d'une intensité irrégulière : loin de maintenir une pression constante, il nous fait vivre des moments supportables et d'autres qui ne le sont plus. Quand il culmine sur un pic, la méditation ou les activités qui requièrent de notre part une certaine maîtrise mentale peuvent ne plus nous être accessibles.

Dans la période de chômage qui a suivi mon départ d'Évian Resort, il s'est trouvé qu'à un moment j'attendais une réponse de cinq entreprises pour lesquelles j'avais déjà passé un ou plusieurs entretiens. J'étais convaincu que l'une de mes candidatures au moins se conclurait favorablement. Mais le sort est parfois très contrariant. J'ai reçu cinq réponses négatives dans la même semaine. Le jour du cinquième refus, j'aurais été incapable de pacifier mon esprit pour une séance de méditation, incapable de retrouver assez d'énergie et de lucidité pour un vol en parapente ou une course en montagne.

Je crois que ce sont ces moments où l'on est dépassé par l'adversité qui conduisent ceux qui n'ont pas entrevu d'autres issues vers l'alcool ou les drogues. Pour faire refluer le stress en pareilles circonstances, il existe peu de solutions recommandables. À vrai dire je n'en connais qu'une : avant la séance de méditation, se lancer à corps perdu dans un effort physique intense.

Il ne s'agit pas ici de reprendre à mon compte cette invitation à pratiquer un sport de façon régulière qu'on lit dans tous les articles ou

livres sur le stress. Non, tout le monde sait depuis longtemps que le sport est bon pour la santé, ceux qui en font comme les autres, ceux qui sont stressés aussi bien que ceux qui ne le sont pas. Ce dont je parle ici c'est plutôt d'une réaction ponctuelle, d'un sursaut physique et physiologique d'une force inhabituelle par lequel nous allons détourner nos fonctions et nos ressources du stress pour les affecter en totalité à un autre but : courir à perdre haleine, nager inlassablement, gesticuler comme un possédé dans une salle de gym, attaquer un sac de frappe avec les poings et les pieds ou sauter à la corde[92].

S'essouffler, transpirer, s'épuiser. Pour ceux qui sont hostiles au sport ou qui, pour toute autre raison, seraient incapables d'une activité physique intense : hurler, s'agiter, se débattre. Ce que vous aurez choisi de faire, si vous le faites à fond, le stress refluera suffisamment pour que vous puissiez passer à un exercice plus profond et plus maîtrisé tel que méditation, yoga, taï-chi ou autre. On retrouve dans cette démarche tactique offensive la même première étape que dans toute séance de méditation réussie, on aura seulement substitué une forme de préliminaire à une autre.

92. La corde à sauter est un équipement injustement oublié des sportifs. Il est pourtant bon marché et remarquablement pratique puisqu'on peut facilement l'emporter partout et s'en servir n'importe où, sur un balcon, au salon ou même dans une chambre d'hôtel. Ce très modeste objet saura venir à bout de votre énergie beaucoup plus vite que votre jogging dominical – même si vous le faites au bois de Boulogne.

Chapitre 35

Le temps compté du répit et ses effets différés

Apprivoiser le présent revient à créer les conditions d'un répit face au stress long. Mais il faut être conscient que ce répit ne sera pas de longue durée. Trop vite, le stress reprendra ses droits. Il ne cède pas devant une technique. Quand elle est appropriée et correctement mise en œuvre, il recule. Puis il revient à la charge, pour s'installer, comme chez lui, dans la continuité lancinante des situations qui l'ont fait naître.

À ce jeu, avec le temps, vient toujours un moment où même les plus résolus finissent par se demander quel est l'intérêt de repousser vers le haut un rocher qui retombe toujours. Mais à ce jeu, avec le temps, on reprend progressivement des forces et, dans les moments qui suivent les intervalles de répit, on finit par entrevoir une lueur, puis d'autres lueurs, puis une issue.

Reprendre des forces

Avec la méditation, un sursaut d'énergie nous vient non seulement du répit en lui-même, mais aussi d'avoir su prouver que nous étions capables de faire refluer le stress et que donc nous pouvions le vaincre, fût-ce momentanément. Ce sentiment de force et de victoire est à la mesure du stress que nous subissons : il est d'autant plus convaincant et rassurant que le stress lui-même était puissant. En accumulant les séances de méditation, nous donnons à ce sentiment une épaisseur et

une consistance. Qu'il se dérobe plus tard, c'est possible. Mais nous saurons le retrouver.

Entrevoir la lumière (une lumière métaphorique)

Lorsque nous avons mis notre pensée à l'arrêt, les lamentations, les offenses et les menaces du stress sont tenues à l'écart et n'ont plus accès à notre conscience. Quand nous mettrons fin à notre séjour dans le présent, notre pensée reprendra son cours divagant et fiévreux, mais pas tout de suite. Dans un intervalle de quelques minutes à quelques heures, elle pourra s'exprimer librement sans être entravée ni déformée par le stress, sans être conduite par lui dans les plus sombres conjectures.

Alors, nous pourrons voir — entrevoir seulement peut-être au début — un scintillement plus ou moins vif qui balise le chemin vers un futur moins sombre, le halo d'un rayon qui donne un cap ou, portée au contraire par un éclair, une intuition providentielle que nous déchiffrerons plus tard. Ces sensations ne sont pas des hallucinations, elles sont le signe qu'il existe nécessairement quelque part et dans l'avenir proche ou lointain une alternative apaisée aux troubles que nous traversons.

Les effets différés de la méditation ne sont pas systématiques (et c'est pourquoi on recommande toujours une pratique suivie et régulière). Si on ne doit surtout pas les attendre (cf. «Le piège des attentes», page 214), il ne faut en revanche pas douter qu'ils se manifesteront tôt ou tard. Quand nous aurons la chance de les ressentir, souvenons-nous que nous les devons à notre art d'apprivoiser le présent.

Alors la méditation nous apparaitra comme une arme puissante contre le découragement et l'anxiété, dus souvent à la peur que nous inspirent ces spectres malfaisants que notre imagination habitée par le stress long croit toujours distinguer dans les brumes de l'avenir. Lorsque nous serons parvenus à faire refluer le stress, dans nos moments de détente et de clarté, nous saurons les voir pour ce qu'ils sont : des chimères.

En définitive, dans ses bienfaits immédiats comme dans ses bénéfices différés, la méditation est tout simplement, par l'effet du vide, de l'immobilité et du silence étirés dans la conscience, un procédé de régénération mentale.

Chapitre 36

De la vie en plus

Se tenir immobile dans le présent ne peut pas devenir un mode de vie, sauf pour ceux qui choisiraient l'austérité sans concession d'une vie d'ermite, jeûne et solitude compris – une vie sans stress, mais privée de tout le reste. Les autres, c'est-à-dire nous, se contenteront d'une pratique intermittente, mais idéalement quotidienne.

En principe, nous dormons toutes les nuits, mais que se passe-t-il pendant cet aller-retour dans l'oubli que nous devons au sommeil ? Allez savoir ! En dormant, nous éteignons notre conscience et nous perdons prise sur ce qui se joue dans notre cerveau. Cet abandon nocturne n'a rien à voir avec la méditation qui est un acte volontaire par lequel nous activons intensément notre conscience et prouvons notre capacité à dépasser le stress, à le faire refluer. Que cela ne durera pas, c'est dit, n'y revenons plus. Mais ce qui importe est de renouer aussi souvent que possible avec la conviction que le stress peut être vaincu, une idée qui nous mène à une simple alternative : méditer souvent (nous connaissons le chemin désormais) ou enrichir notre panoplie, voyons comment.

La troisième dimension

Les sports à risque offrent de magnifiques spectacles à ceux qui se contentent de regarder. Quant à ceux qui pratiquent, on imagine volontiers que leur motivation s'explique par le goût du risque, la recherche de sensations fortes, l'esprit d'aventure. C'est qu'en effet, s'il

ne s'agissait que de dépenser une énergie débordante, la course à pied ou le vélo conviendraient parfaitement. Mais il y a autre chose.

La condition humaine nous réduit en principe aux alternatives limitées d'une vie en deux dimensions dans les villes ou les campagnes. Nous nous déplaçons presque toujours de gauche à droite et d'avant en arrière. La plupart des sports extrêmes cherchent à sortir du cadre : le sol des bipèdes ne leur suffit pas, ils veulent investir l'espace.

Selon ma propre expérience, c'est essentiellement cette particularité qui les rend exaltants en élargissant considérablement, avec le champ d'action, celui des sensations – exaltants et risqués, car l'altitude ou la profondeur nous donnent accès à un catalogue très varié de risques sévères : chute, noyade, accident de décompression, avalanche, gelures, etc. qui peuvent n'être parfois que des préalables (rapides ou lents, c'est la nature qui décide) à un passage dans l'autre monde.

En contrepartie, dans la troisième dimension, notre terrain de jeu n'est plus une surface, mais un volume sans parois et, quand on l'éprouve physiquement, cette dilatation de l'espace est comme une dilatation de la vie elle-même.

Concentration

Mais il y a autre chose. Le risque qui accompagne toute pratique d'un sport dans la troisième dimension exige une concentration sans faille. Prenons l'exemple du parapente. Celui qui évolue plusieurs centaines de mètres au-dessus du sol peut se laisser charmer par la beauté de la terre vue du ciel, mais il doit prioritairement et en permanence rester attentif aux mouvements de son aile, aux «messages» de la masse d'air et aux spécificités du relief qu'il survole. Dans le ciel, le secret n° 1 d'une réaction appropriée au danger c'est la concentration des sens et de l'intelligence sur l'action elle-même autant que sur l'environnement.

Au final, l'effet de cette concentration sur ce qui se joue ici et maintenant nous rapproche de la méditation : il revient à écarter ce futur qui dans les circonstances ordinaires de la vie veut à tout prix hanter notre conscience. Le présent devient alors comme un espace vierge intercalé entre nos souvenirs et nos préoccupations. Dans sa plénitude et son intensité, c'est de la vie en plus. Au moment du retour sur terre — deux dimensions —, on n'est plus tout à fait le même. Les tracas et les soucis

sont vidés de leur fausse importance, dégonflés, aplatis. Pour un temps au moins.

Passion

Mais il y a encore autre chose. La méditation et les sports extrêmes ne sont pas nos seules voies d'accès au temps présent. Une activité pour laquelle nous nous passionnons, lorsque nous parvenons à nous concentrer pleinement sur sa pratique sans nous laisser distraire, peut nous y mener de la même façon. Il ne faudrait pas l'entendre comme une recommandation de substituer le sport, la peinture ou les échecs à la méditation, mais plutôt comme une invitation à nous ouvrir à d'autres approches.

Contre le stress long, la méditation est une matière obligatoire de tous les jours, car il n'existe pas de meilleure méthode pour conduire et immobiliser notre esprit dans le présent. Pour le reste, expérimentons tout ce qui nous tente, gardons ce qui marche. Le stress est un adversaire coriace, l'encercler est une meilleure tactique que l'attaquer toujours du même côté.

Fiche de synthèse

Apprivoiser le présent (page 195 à page 221)

La question :

Quel est le véritable intérêt de la méditation, que pouvons-nous en attendre et comment s'y prendre pour obtenir de cette pratique un résultat qui soit non seulement satisfaisant, mais aussi encourageant ?

Les solutions :

1. Notre indomptable obsession de l'avenir nourrit le stress long. Pour y mettre en terme, il nous faudrait être capable de vivre le présent : **page 197 à page 199.**

2. Plutôt qu'un temps insaisissable, le présent est un lieu qui est en nous. Le sens des exercices de méditation est de nous permettre de nous réfugier, de séjourner et de nous ressourcer dans le présent : **page 201 à page 205.**

3. Conditions impératives pour une séance de méditation réussie :
   - Les incontournables préliminaires **: page 209 et page 210.**
   - Une intention affirmée **: page 211.**
   - Une attention portée au souffle sur un rythme à la fois régulier et contrôlé : **page 213.**
   - Éviter le piège fatal des attentes **: page 214.**

4. Après un pic de surtension, réussir une séance de méditation requiert une approche particulière : **page 215 et page 216.**

5. Ne pas laisser nous échapper les effets différés de la méditation (reprendre des forces, entrevoir la lumière) : **page 217 et page 218.**

6. Concentration et passion : comment nous pouvons emprunter ces deux autres voies d'accès au présent : **page 220 et page 221.**

Étape 5

ÉVEILLER EN SOI UNE FORCE SINGULIÈRE

Le stress survient quand nous manquons (ou quand nous croyons manquer) des ressources nécessaires pour faire face à un problème, réel ou fantasmé. Dans un deuxième temps, ce que nous avons appelé son effet diminutif aggravera notre insuffisance ou notre sentiment d'insuffisance. De quelque façon qu'on le prenne, avec le stress, quelque chose de nous a disparu, qui est très important en regard de notre maîtrise de nous-mêmes face aux stress courts et de notre appétit de vivre dans les stress longs. Quoi que ce soit, nous l'avions, nous ne l'avons plus et nous voulons le retrouver. Ou plutôt « la » retrouver, car c'est une force que nous avons perdue.

Chapitre 37

Une intrigante bénédiction

Depuis longtemps, on ne dit plus « Dieu vous garde ». La version contemporaine de cette antique bénédiction est dépouillée de toute connotation religieuse et trouve son origine non pas dans un vénérable livre, mais dans un film ou plutôt une saga cinématographique. « Que la force soit avec toi[93] » est, comme chacun sait – mais plus pour très longtemps étant donné la vitesse à laquelle le monde d'aujourd'hui efface le monde d'hier – le leitmotiv de *La guerre des étoiles*.

Cette force, les auteurs ne nous donnent guère d'informations explicites sur sa nature. Rien n'interdit à un esprit curieux de chercher à en savoir plus. Le site starwars-universe.com indique, dans un français sans doute traduit de l'anglais par une machine : « Cette phrase est utilisée pour souhaiter bonne chance, généralement à quelqu'un partant affronter un danger.

L'objet de cette phrase est que celui qui la prononce espère que le pouvoir de la force officiera dans le bon sens pour celui à qui elle est destinée et que le but de celui-ci sera accompli grâce à la Force. » L'explication paraphrase la formule en la délayant, elle y perd son intensité (sans parler de son intégrité grammaticale), mais ne gagne rien en clarté. Si nous voulons comprendre, nous devrons interpréter.

Il va de soi, me semble-t-il, que cette force n'est ni mécanique ni musculaire (les héros de la guerre des étoiles ne sont ni Terminator ni Rambo), mais plutôt d'ordre spirituel. À bien y regarder, notre premier indice dans

93. Noter que le vouvoiement aussi est passé de mode.

cette quête passionnante ne sera pas le mot « force », mais l'article qui le précède. On parle d'ordinaire des « forces de la nature », de recouvrer « ses forces », des « forces du bien », des « forces du mal » et des « forces qui nous abandonnent » avant que nous ne songions à « reprendre des forces ».

Cet usage si commun du pluriel donne un relief puissant à l'obstination jamais démentie avec laquelle on invoque « la » Force dans *La guerre des étoiles*, une insistance qui nous invite à cette déduction : de toutes les forces qui peuvent animer un être humain, il en existerait une qui dépasse toutes les autres, qui, peut-être, est la matrice de toutes les autres.

Bien que les auteurs de cette saga ne soient ni des philosophes patentés ni des scientifiques de haut rang, j'ai pris leur idée au sérieux et cherché à résoudre l'énigme : une force qui dépasse toutes les autres, qu'est-ce que ça pourrait bien être ? Passons sur l'inventaire et la longue considération des « pour » et des « contre », la conclusion de mon investigation est : la confiance.

La confiance n'est pas qu'une force parmi d'autre, c'est une force qui vient en renfort de toutes nos autres forces et en même temps présente cette propriété extraordinaire de pouvoir en grande partie compenser nos faiblesses, toutes nos faiblesses, quelles qu'elles soient. Fussiez-vous champion du monde de MMA[94], si elle vous fait défaut le jour du combat contre un challenger titré, il est perdu d'avance.

Mais quand bien même vous ne seriez que David, c'est elle qui vous permettra de viser juste et de terrasser un géant avec une arme dérisoire. La confiance agit en réalité comme un catalyseur de toutes nos facultés, qu'elles soient de nature physique ou intellectuelle. La confiance est « la » force. Mais quelle confiance ? C'est qu'il en est de plusieurs sortes qui se différencient par leur objet : confiance en quelqu'un, confiance en la vie, confiance en soi. Sont-elles de valeur équivalente ou y en a-t-il une qui, s'agissant de vaincre le stress, surpasse les autres ?

94. « Mixed martial arts » : sport de combat. Les adversaires s'affrontent dans une cage octogonale. Tous les coups ne sont pas autorisés, mais la liste des coups interdits est plus courte que dans tout autre art martial ou sport de combat.

Chapitre 38

Exploration des impasses

Les Jedi[95] étaient les gardiens de la paix et de la justice au sein d'une lointaine « république galactique », un rôle qui ne les engageait probablement pas à faire facilement confiance aux autres à l'exception peut-être de leurs pairs – du moins jusqu'à ce que l'un d'entre eux, Ben Solo, bascule du côté obscur de la Force. Quant à leur confiance en l'avenir dans un univers toujours en guerre, elle n'est pas une hypothèse vraisemblable. Les Jedi, s'ils avaient une confiance à investir quelque part, c'était ailleurs qu'ils l'ont placée.

La confiance en l'autre

La confiance en quelqu'un doit être totale. Si elle est teintée de la moindre réserve, elle ne peut plus mériter ce nom. Je sais que cette position paraîtra excessive à ceux qui ont la confiance facile, ceux qui font cadeau de leur confiance en paroles, mais la teintent en leur for intérieur d'un filet de méfiance, la couvrent d'un œil semi-ouvert ou entretiennent en silence et, à l'abri d'un masque avenant, une intraitable vigilance qui ne pardonnera pas le moindre écart. Les managers, par exemple, nous donnent l'exemple de cette confiance entamée, démagogique et intéressée, lorsqu'ils nous disent : « la confiance n'exclut pas le contrôle » – et ils sont nombreux à le dire souvent.

Transposez ce dicton à votre vie conjugale et vous verrez immédiatement à quel point il sonne faux. Le contrôle exclut la confiance.

95. Figures iconiques de la guerre des étoiles qui tiennent leur pouvoir de « la Force ».

Mais ce n'est pas grave. La plupart des gens en ont conscience et les déclarations de confiance, surtout dans une relation managériale, ne trompent personne : face à ceux qui font semblant d'avoir confiance, on fera tout simplement semblant d'y croire. Celui qui use de cette formule inconsistante n'en tirera certainement pas le moindre profit sinon de se signaler comme un baratineur – mais un baratineur comme les autres, où est le mal ? Quant au destinataire de cette promesse qui ne sera pas tenue, s'il éprouve le moindre stress pour quelque raison que ce soit, il n'en sera pas délivré pour autant.

Contre le stress long, la vraie confiance, la confiance totale, ne sera pas plus opérante. Pour celui qui la reçoit, elle peut être rassurante, mais il ne dépend pas de lui qu'elle lui soit accordée, il devra s'en remettre à quelqu'un d'autre, un chef ou un proche. Si cette confiance est une force, ce n'est pas la sienne : il ne la décide pas, elle peut toujours lui être retirée sans son accord et sans préavis. Et tant qu'elle est maintenue, le stress, avec le temps, pourrait bien accompagner le sentiment qu'il faut continuer à la mériter, à ne pas la décevoir, à l'honorer.

Si l'on se place maintenant du côté de celui qui accorde sa confiance, ce serait dans un renversement curieux des valeurs qu'il en ferait un instrument à son profit. En outre, on voit mal comment sa confiance pourrait avoir le moindre effet substantiel sur son propre stress. Il est plus conforme aux probabilités de supposer par principe que tout le monde peut se tromper ou trahir, même un Jedi.

Ceux qui ont vécu le savent et les autres se réfèreront aux romans ou aux films de leur choix : quand la trahison n'est pas au cœur d'un scénario, elle croise dans les parages, comme un aileron de requin autour du radeau. Accorder sa confiance à quelqu'un est toujours un pari à haut risque dans lequel, finalement, il n'est pas déraisonnable de voir plutôt un facteur d'exposition au stress. Je ne prétends pas qu'il faut se l'interdire toujours, bien sûr que non, mais c'est un sujet pour un autre livre parce qu'il est illusoire d'en attendre le moindre bénéfice dans un effort pour se libérer du stress long.

Optimisme et confiance en l'avenir

Je doute qu'il existe un seul ouvrage sur le stress qui ne recommande l'optimisme, cette tournure d'esprit le plus souvent comprise comme une tendance affirmée à toujours voir le bon côté des choses, renfor-

cée d'une inébranlable confiance en l'avenir. Les deux termes de cette définition sont pourtant aussi infondés l'un que l'autre.

Voir toujours le bon côté des choses ? Et que faut-il faire de l'autre côté, l'ignorer ? Et que dire des cas dans lesquels il n'y a pas de bon côté ? Il arrive que nous ayons le choix d'interpréter une situation comme bonne ou mauvaise : quand les deux plateaux s'équilibrent, comme dans l'exemple éculé du verre à moitié plein. Dans tous les autres cas, qu'il soit vide ou plein, le bon sens comme l'intelligence recommandent de le voir tel qu'il est.

Examinons maintenant cette idée de confiance en l'avenir, l'autre variante de l'optimisme. Qu'est-ce que cette confiance qu'on devrait placer en quelque chose qu'on ne connaît pas ? Mon opinion à ce sujet est construite sur l'expérience qui est la meilleure façon d'apprendre et la meilleure façon aussi, pour tous ceux qui affirment quelque chose, quoi que ce soit, de prouver que c'est vrai.

L'expérience montre qu'on ne peut pas avoir confiance en l'avenir. Sur terre, les probabilités sont ouvertes à l'infini. Elles mettent toujours à égalité le meilleur et le pire. Pour avoir durablement confiance en l'avenir, il faut n'avoir jamais reçu de la vie un de ces démentis cinglants qu'elle oppose tôt ou tard aux certitudes.

Imaginez que nous soyons en train de parler d'une personne. Pour quelques minutes, la confiance en l'avenir est un être humain. Prenez le temps de jouer avec cette idée avant de répondre : allez-vous miser sur ce personnage qui avance vers vous comme s'il était depuis toujours votre meilleur ami, la main tendue, la bouche fendue d'un sourire généreux ? Vous laisserez-vous séduire par cette allure de bonimenteur, pressé de vous donner une bonne « première impression » et de vous fourguer son opinion édulcorée sur ce qui vous attend demain ? Vous ne devriez pas. Il vous a trompé une fois sur deux ou quatre ou six ?

Peu importe le ratio, vous savez très bien que vous ne pouvez pas avoir confiance en lui. L'avenir est aussi imprévisible que les rebonds d'un ballon de rugby dans un match France-Angleterre. Qui fait confiance au ballon ?

Dans le cours d'une vie paisible cependant, nier l'évidence, somnoler sur cette illusion sympathique que le futur nous attend les bras chargés de cadeaux, pourquoi pas ? Mais une fois plongé dans le stress long, les conséquences de cet aveuglement ne peuvent que se retourner contre nous parce qu'une déception est inévitable et que pour

n'y avoir pas cru nous serons désarmés quand le sort nous deviendra contraire. Enfin, il ne faut pas oublier que toute blessure est plus douloureuse et plus longue à guérir lorsque nous sommes déjà affaiblis par le stress, surtout s'il s'étend, comme c'est notre hypothèse dans cette troisième partie, sur une longue durée.

Quand notre raison (ou notre intuition) nous dit qu'une entreprise pourrait mal se terminer, ignorer l'avertissement augmente à l'évidence les probabilités d'échouer. L'optimisme de principe est une idée proprement stupide. La psycholittérature dévoyée qui en fait la promotion invoque souvent des études selon lesquelles les optimistes vivent mieux et plus longtemps[96] : contresens. L'optimisme a sans doute fait autant de morts que de miracles. Qu'en revanche, ceux d'entre nous pour lesquels tout se passe bien atteignent des âges plus avancés que ceux qui affrontent des situations difficiles à répétition, cela, je veux bien le croire. Comme je veux bien croire aussi que c'est dans la première catégorie qu'on recrutera le plus grand nombre de gens qui se disent optimistes. Mais ceux-ci, le jour où leur château de cartes s'écroulera, nos « chercheurs » ne seront plus là pour corriger les statistiques.

S'il ne faut surtout pas se contraindre à un optimisme de principe, il serait regrettable de s'interdire tout optimisme lorsque nous entrevoyons des augures favorables (j'ai travaillé dur toute l'année, je n'ai fait aucune impasse, j'aurai mon examen). Mais il s'agit alors d'un optimisme fondé, spontané et de circonstance, un optimisme au cas par cas qui n'a rien à voir avec un effort contre nature pour déformer systématiquement la réalité par la pensée, au risque d'un douloureux rappel à l'ordre.

Ce qui équilibre ces froides réserves sur l'optimisme, c'est que le pessimisme, à l'évidence, est aussi scabreux que son séduisant contraire. Un auteur chinois (Lao Tseu ?) les met à égalité dans un conte célèbre dont on trouve de nombreuses versions sur Internet, le plus souvent

96. « Optimism is associated with exceptional longevity in 2 epidemiologic cohorts of men and women », Proceedings of the National Academy of Sciences, Professeur Lewina Lee. Wikipédia cite cette étude en illustration de son article sur l'optimisme. Selon cette même source, une deuxième étude (citée elle aussi : https://www.sciencemag.org/news/2019/08/cheer-optimists-live-longer) confirmerait la première. Un rapide effort de recherche montre que, en réalité, ces deux études ne font qu'une. J'aimerais pouvoir la disséquer à votre intention, mais cela nous éloignerait trop longuement de notre sujet. Vous en trouvez un commentaire critique passionnant — particulièrement pour ce qui est de la méthodologie — dans une interview du docteur Pierre Setbon toujours en ligne sur le site d'Atlantico (atlantico.fr).

sous le titre *Chance ou malchance qui peut savoir ?*. Un paysan, nous dit cette histoire, possédait un pur-sang qui faisait l'admiration de tout un village. Le jour où l'animal s'enfuit, les habitants furent prompts à déplorer — avec une sincérité peut-être douteuse — la malchance qui avait frappé leur voisin. Mais ce dernier ne montra guère de chagrin. « Malchance… Chance… qui peut savoir ? » leur dit-il, imperturbable.

Quelques jours plus tard, le cheval lui donna raison. Il revint à son maître à la tête d'un troupeau de congénères aussi vigoureux que lui et les mena droit à son écurie. Les villageois s'émerveillèrent de ce miracle qui enrichit leur concitoyen, mais lui ne se départ pas de son flegme : « Chance, malchance, allez savoir ! », conclut-il. Et de fait, l'avenir lui joua un mauvais tour : son fils unique se brisa les deux jambes en tombant lors d'un exercice de dressage. C'était à une époque très ancienne où l'on pouvait mourir d'une telle blessure. Les habitants du village ont promptement affiché leur compassion dans une émouvante unanimité. Mais notre paysan n'aurait pour rien au monde cédé au pessimisme de ceux qui fustigèrent son infortune : « Malchance… Chance… peut-être, qui peut le dire ? » leur dit-il en haussant les épaules.

La question fut tranchée quelques jours plus tard quand les soldats de l'empereur vinrent réquisitionner tous les jeunes hommes du village pour livrer contre un ennemi terrifiant, une guerre sans espoir. À l'exception du jeune invalide. On imagine sans peine le commentaire des villageois et la réponse laconique qu'ils ont obtenu en retour.

Malgré son rythme hypnotique qui pourrait nous donner l'illusion d'une histoire sans fin, celle-ci se conclura un jour par la mort du héros, comme toutes les histoires — chance ou malchance cette issue aveugle et sans retour, qui peut le dire ? — en attendant, la roue tourne et, dans toutes les vies, des périodes fastes succèdent aux périodes sombres, des opportunités succèdent aux menaces et des coups de chance inattendus relancent des parties qu'on avait cru perdues. Personne ne le découvre ici.

Mais dans ces moments où le stress long nous pousse sans relâche au pessimisme, nous pourrions l'oublier. De même que nous pourrions ne pas voir que rien ne nous condamne, enregistrer passivement les coups du sort comme notre paysan chinois. Même stressés, nous existons, nous agissons et nous pouvons décider de regarder l'avenir avec confiance. Mais une autre confiance, une confiance que nous aurons construite. Nous-mêmes.

Chapitre 39

« La » force

La confiance en soi est cette conviction résolue, rapportée à un but, au franchissement d'un obstacle, à l'atteinte d'un objectif, qu'on saura y arriver. Elle peut naturellement trouver sa source dans une compétence – et c'est du reste ainsi que l'entendent la plupart des gens. Mais il faut comprendre qu'elle est dans ce cas limitée au périmètre du savoir qui la soutient et suspendue à sa date de péremption – assez courte en principe, car la science, les techniques et les modes avancent à un rythme rapide. Il s'agit donc d'une confiance en soi restreinte en surface, en longévité et en puissance, dont seront crédités ceux qui auront pris la peine d'apprendre et de s'entraîner, lorsqu'ils opèrent en terrain connu. Mais pas au-delà. On peut viser plus haut.

Chez d'autres, la confiance en soi apparaît comme un trait de caractère bien établi, solide, résistant aux contrariétés, aux contradictions et aux obstacles. C'est, en regard de la version restreinte du paragraphe précédent, une confiance en soi plus durable, profonde et élargie qui pourra s'exprimer dans les domaines où la connaissance est un atout, mais aussi dans l'univers sans frontière de ce qui ne s'apprend pas.

Qu'elle soit établie sur une compétence ou qu'elle s'affirme comme un trait de caractère, la confiance en soi n'est pas indestructible. Ceux qui ont la chance d'en être habité ne se demandent pas d'où elle leur vient, mais quand elle leur fait soudain défaut d'une manière inattendue, alors ils désespèrent de pouvoir la retrouver. Quant à ceux qui ne l'ont jamais éprouvée, ils ont appris à vivre avec le sentiment qu'ils n'en sont pas dignes. Tout est faux, le désespoir des premiers, l'indignité des seconds.

Il est indéniable que tout ce qui peut enclencher la spirale du stress long (la peur, la surprise, l'échec, la simple peur de l'échec même) peut conduire à l'anéantissement de la confiance en soi – avant que nos autres facultés ne s'effritent ou ne s'effondrent à leur tour. Mais dans notre univers, aucune loi n'interdit au côté lumineux de la force de l'emporter sur le côté obscur. Le stress long n'est pas invincible. La confiance en soi, comme nous le verrons bientôt, se construit quand elle n'est pas innée et se reconstruit de même quand elle a été détruite, comme la queue des lézards. Et quand elle parvient à s'affirmer, le stress long n'a plus de prise. Il n'y a rien qui lui soit plus directement et plus exactement contraire que la confiance en soi.

Confiance en soi et stress long s'opposent comme un antidote à son poison. Cet antagonisme aigu conduit naturellement notre réflexion et, comme une boussole, nous donne une indication dépourvue de toute ambiguïté quant à la direction à prendre : pour tout humain enferré dans le stress long, la voie de la libération est un chemin vers la confiance. Mais la confiance en soi.

Fiche de synthèse

Éveiller en soi une force singulière (page 223 à page 234)

La question :

« Que la force soit avec toi » : quel est le sens de cette formule ? De toutes les forces qui peuvent animer un être humain, en existe-t-il une qui dépasse toutes les autres et qui serait, en quelque sorte, la matrice de toutes les autres ?

Réponses et solutions

1. « La » force est la confiance : **page 225 et page 226.**
   - En effet, *« la confiance n'est pas qu'une force parmi d'autre, c'est une force qui vient en renfort de toutes nos autres forces et présente cette propriété extraordinaire de pouvoir en grande partie compenser nos faiblesses, toutes nos faiblesses, quelles qu'elles soient. »*

2. Ce n'est cependant pas de la confiance en l'autre qu'il s'agit : **page 227.**
   - *« Accorder sa confiance à quelqu'un est toujours un pari à haut risque dans lequel, finalement, il n'est pas déraisonnable de voir plutôt un facteur d'exposition au stress. Je ne prétends pas qu'il faut se l'interdire toujours, bien sûr que non, mais c'est un sujet pour un autre livre parce qu'il est illusoire d'en attendre le moindre bénéfice dans un effort pour se libérer du stress long. »*

3. Ni de la confiance en l'avenir (l'optimisme) : **page 228.**
   - *« L'expérience montre qu'on ne peut pas avoir confiance en l'avenir. »*

4. La force est la confiance en soi : **page 233 et page 234**.
   - *« La confiance en soi, comme nous le verrons bientôt, se construit quand elle n'est pas innée et se reconstruit de même quand elle a été détruite, comme la queue des lézards. Et quand elle parvient à s'affirmer, le stress long n'a plus de prise. Il n'y a rien qui lui soit plus directement et plus exactement contraire que la confiance en soi. Confiance en soi et stress long sopposent comme un antidote à son poison. »*

Étape 6

RECONSTRUIRE LA CONFIANCE

Que la confiance en soi reste inaccessible à ceux qui n'y croient plus ou qui s'en croient indignes, on le comprend facilement. Mais elle échappe aussi bien à ceux qui, l'ayant perdue, la recherchent fébrilement parce qu'ils ignorent qu'elle ne peut s'obtenir par un effort direct de la volonté. Ressentir un besoin impérieux nous conduit souvent, lorsque le but se dérobe ou nous résiste, à l'expression d'une volonté tendue, nerveuse et surdosée qui, s'agissant de se débarrasser du stress, nous mène à l'opposé de ce qu'on recherche. On croit avancer, mais on recule et ce mouvement est sans espoir dans la recherche de la confiance en soi, parce qu'on ne la trouve jamais qu'en cherchant autre chose, comme dans ces jeux de piste où d'improbables indices nous conduisent par maintes étapes détournées, au lieu où est enterré le trésor – pour nous : les briques de la confiance.

C'est que, en effet, la confiance en soi est une construction. Elle est constituée d'éléments qui, considérés séparément, paraissent assez différents de ce qu'on recherche, plus petits et moins ambitieux, mais une fois qu'on les a mis en place, assemblés et ajustés les uns aux autres, en prenant du recul pour mieux voir l'ensemble, on réalise que c'est elle qui a pris forme.

La lucidité, le détachement, l'estime de soi, l'action à tout prix, telles sont les briques de la confiance.

Chapitre 40

La lucidité dans un monologue constructif

C'est quand on se penche sur la question du stress qu'on voit le mieux à quel point le cerveau est indocile.

L'ombre et le capitaine

Nos muscles exécutent les ordres. La plupart de nos autres organes travaillent en silence à notre service. Mais le cerveau non. Il se comporte très souvent comme un pouvoir autonome, prend les commandes et nous emmène là où nous ne voulons pas aller. L'inquiétude, la mélancolie ou la peur — par exemple — peuvent s'imposer à notre conscience quand bien même notre intelligence affirme de toutes ses forces qu'elles n'ont pas de raison d'être. Dans bien des épisodes de notre vie, ce que nous voudrions ne pas penser, nous le pensons… malgré nous.

Et voilà ce qui est stupéfiant : cette volonté qui aimerait s'affirmer et ce pouvoir qui lui résiste partent du même organe. Nous croyons être nous-même, mais au dernier étage de notre corps, dans le poste de pilotage, à côté d'un capitaine à l'autorité incertaine, siège une ombre dont l'influence le dépasse. Il est vrai que dans les circonstances routinières, paisibles, libérées de tout obstacle digne de ce nom c'est bien lui, ce capitaine, qui dirige le vaisseau. Mais quand la tempête arrive, quand le stress entre en jeu, l'ombre l'écarte et prend la barre. En dé-

finitive, l'affrontement avec le stress revient à combattre cette ombre pour reprendre le pouvoir sur soi-même.

Le cerveau n'est pas seulement désobéissant, c'est aussi un sacré bavard. Dans les temps morts ou les rêveries, dans la douleur ou les difficultés de toutes sortes, dans la passion et l'impatience comme sous l'empire du stress, le flux de mots dont il nous inonde ne constitue pas ce que nous appelons notre pensée. Notre intelligence et notre volonté sont étrangères à ces bavardages. Ce sont des messages de l'ombre.

C'est une force de savoir les reconnaître pour ce qu'ils sont, mais elle ne suffira pas à les stopper. Le cerveau a ce pouvoir de nous les imposer et c'est ainsi qu'ils deviennent : nos obsessions. Même les plus minuscules de ces messages, ceux dont l'enjeu est millimétrique, se montrent souvent plus forts que nous. Rappelez-vous cette répartie parfaite que vous n'avez trouvée qu'après coup et qui vous hante inutilement, comme un remord, pendant des heures.

Et cette petite idée — astucieuse, mais sans plus — avec laquelle vous formiez le projet d'épater les autres en réunion, ne vous a-t-elle pas occupé pendant tout le trajet (voiture, parking, RER, trottoir) et jusqu'au bureau, exactement comme si elle ne voulait pas que vous pensiez à autre chose ? Souvenez-vous de ce terme équivoque que votre N+1 a glissé dans la conversation un soir, à votre intention peut-être. Vous ne pourriez affirmer que c'est lui, cet insignifiant vocable, qui vous a réveillé en pleine nuit, mais, n'empêche, lorsque vous avez ouvert les yeux, il était là, comme s'il vous avait attendu depuis la veille sur votre table de chevet pour vous sauter dessus comme une tique, à trois heures du matin.

Le règne du doute et de la confusion

Quand on a pris conscience de la ténacité *piranhesque* des petites préoccupations, on mesure mieux le défi du vrai stress. Dans sa forme longue, le pouvoir de nuisance du cerveau à l'encontre de son hôte est très augmenté. Le monologue intérieur qu'il produit est empreint d'idées noires, de lassitude, de tristesse et celui qui en est envahi finit par sombrer dans le pessimisme. S'il n'est pas tout à fait déprimé, il arrive que le sujet trouve de justes raisons d'espérer, qu'il imagine des solutions, qu'il prenne conscience de ses forces ou qu'il entrevoie dans les circonstances des points d'appui favorables.

Mais ça ne dure pas. Quelque chose en lui qu'il doit au stress les contredit, les ridiculise ou les relègue dans l'oubli. Au final, les messages de la raison sont écrasés par les pensées et les humeurs de plomb que charrient les divagations logorrhéiques du cerveau. Et on ne sait plus distinguer les premiers des secondes.

Ce que nous perdons dans ce magma abstrait ? Notre lucidité. C'est ainsi que nous fait défaut, dans ces moments particulièrement difficiles où nous avons le plus besoin d'elle, une faculté essentielle s'agissant de gouverner notre vie. Mais comment la préserver ou la reconquérir ?

C'est dans le milieu des sports extrêmes où elle est une condition de survie qu'on a mis au point une technique efficace qui répond à cette question. Au prix de quelques aménagements, nous parviendrons à en faire une arme contre le stress long.

Le pouvoir inattendu des mots

La parole serait-elle un instrument de combat efficace contre le stress par surprise ? On l'entend dire et ceux qui l'affirment méritent toute notre attention. Ce sont des « praticiens » reconnus. Ce que j'entends par là : des gens qui ont de l'expérience et dont on sait dans leur milieu qu'ils savent de quoi ils parlent. Voyez plutôt : Jean-Marc Galan (déjà cité page 108), Fabrice Levoyer (ex-pilote de ligne et moniteur de parapente), Christophe Waller et Maxime Jorcin, moniteurs de parapente à l'école K2 (Talloires-Montmin, Haute-Savoie).

Jean-Marc Galan explique[97] que depuis le crash du vol Rio-Paris AF447, « les pilotes s'entraînent à identifier à haute voix et à verbaliser toute action et situation inhabituelles. En cas de stress avancé, cette verbalisation aiderait à se maintenir dans un juste milieu entre inaction et hyperactivité *».*

97. Op. cit. *page 172.*

Fabrice Levoyer, de son côté, propose un protocole de « verbalisation[98] » *qu'il a lui-même mis au point. Il résume ainsi son approche*[99] *:* « Il s'agit de faire immédiatement trois choses :

1. Souffler fortement. Cela permet de reconnecter le cerveau à l'action et au corps et d'en reprendre le contrôle. Cela permet aussi de ne pas se jeter dans des actions désordonnées en apnée[100].
2. Identifier le souci et le verbaliser à haute voix avec un mot-clé : par exemple, on criera « Fermeture ! 3/6 ! Neutralité[101] ! »
3. Agir avec une manœuvre d'urgence elle aussi annoncée fortement : « Tempo ! Contre ! Cap ! » ou « Secours, secours[102] ! »

Dans l'article qu'ils ont écrit pour le même magazine (n° 190, page 61), Christophe Waller et Maxime Jorcin donnent des consignes similaires pour les situations accidentelles : décrire par des formules simples (deux ou trois mots), à haute voix, ce qui se produit et commenter les gestes par lesquels on y réagit.

Les activités aériennes exposent ceux qui s'y livrent à de multiples causes de stress pour lesquelles le temps de réponse peut ne pas dépasser la seconde. On comprend bien pourquoi les bonnes idées en matière de stress viennent souvent des pilotes — d'où mon insistance à vous parler de parapente — et je ne serais pas surpris que, d'ici quelques mois, de nombreuses mouches du coche sauront neuro-argumenter pour démontrer au grand public que cette intuition géniale des praticiens rejoint la vraie science. Ils arriveront en retard, ne perdons pas de temps à les attendre.

---

98. Ces guillemets expriment une réserve : je n'aime guère ce terme laborieux. Mais alors qu'il fait l'unanimité s'agissant de désigner le procédé dont nous parlons ici, on ne peut qu'être compris par personne en le remplaçant par un autre.
N.B. : on parle aussi de « verbalisation » pour désigner le processus thérapeutique par lequel une personne peut se libérer de ses émotions ou d'un problème de nature psychologique en exprimant à haute voix ce qu'elle ressent.
99. Interview parue dans Parapente Mag *n° 202, pages 32 et 33.*
100. On retrouve dans cette première consigne les termes clés de notre chapitre 15, page 80.
101. Termes techniques qui correspondent à des incidents de vol en parapente.
102. Autres termes techniques qui correspondent aux actions à entreprendre en cas d'incidents de vol. Ici « secours » est un raccourci pour « parachute de secours ».

Tout ne s'explique pas

Parfois, il faut se contenter d'hypothèses. « Pourquoi ça marche ? » reste une question sans réponse. Ce qui intéresse les praticiens, c'est le résultat. Reconnaissons à leur décharge que l'explication n'a pas le même caractère d'urgence que l'action elle-même. Il n'est pas déplacé toutefois de chercher à comprendre et c'est en rapportant ce que j'ai appris de la verbalisation à mes observations sur le stress long que j'ai pu construire ma propre réponse.

Devant un danger grave et soudain, notre capacité à raisonner est comme désamorcée, nous le savons. Mais notre cerveau ne reste pas inactif, il produit toutes sortes de pensées parasites, non voulues, non choisies, qui se succèdent, se télescopent, s'effacent, reviennent à la charge. Et elles ne chuchotent pas, elles hurlent. « Je tombe… je vais peut-être y passer… il faut que je fasse ceci… non, ça ne va pas, plutôt cela… le sol se rapproche… c'est terrible… il n'y a que des rochers en dessous… je vais me fracasser… il y a trop de vent… où est la poignée de mon parachute de secours… je pourrais m'en sortir si je fais ceci… non, plutôt cela, etc. »

Quand nos mouvements obéissent à ces soubresauts désordonnés de la pensée, nous n'avons guère plus de chance de nous sortir d'un mauvais pas qu'un animal sauvage qui s'échine à tirer sur sa patte pour la dégager des mâchoires d'un piège.

Avec la « verbalisation », nous donnons aux idées justes un rang qui les différencie nettement de toutes les pensées parasites non maîtrisées, celles qui sont déformées par la peur ou la panique ; nous leur donnons, à ces pensées justes, le premier rôle, car plutôt que d'avoir, comme les autres, simplement traversé notre conscience dans un torrent de messages intérieurs confus, elles auront été trois fois soulignées : pensées avec force, prononcées à haute et intelligible voix, entendues de celui qui parle. Et c'est ainsi qu'elles deviennent des jalons, des repères dignes de confiance. Si on les suit, on s'en sort. « Verbaliser » : reprendre les commandes.

« Verbaliser » autrement

Il en va de même avec le stress long : si nous voulons protéger notre lucidité des obsessions lugubres que le stress nous ramène, il faut « verbaliser ». Mais par écrit. Écrire est le seul moyen de préserver nos

idées justes de la noyade dans ce monologue vaseux où l'ombre nous entraîne. Il ne s'agit surtout pas de tenir un journal qu'on s'obligerait à compléter tous les jours, car c'est l'humeur du moment qui en ferait le contenu, sous la dictée du stress lui-même la plupart du temps.

Non, il s'agit plutôt d'une collection qui réunira non seulement les solutions que notre intelligence aura produites, mais aussi nos raisons d'espérer, nos trouvailles, le souvenir de nos victoires grandes ou petites ou minuscules – tous ces éclats de lucidité qu'il nous faut absolument soustraire à l'emprise de l'ombre. Nous avancerons sur le chemin qui mène à la confiance en les écrivant. Nous avancerons de même, à d'autres moments, en les relisant, de préférence à haute voix pour les prononcer puis les entendre en même temps que nous les voyons.

Imaginez : vous êtes dans une mauvaise passe depuis longtemps — des mois — et vous ne voyez toujours pas comment vous allez vous en sortir. Mais il est possible qu'à un moment, vous ayez été pénétré avec force par la certitude que vous finirez par trouver une solution. Elle s'évanouira si l'issue tarde à venir, cette certitude. C'est dommage, car, sur l'instant, elle a relancé votre motivation à vous battre et vous a donné de l'énergie.

Dans le stress long, certaines lueurs entraperçues opèrent comme des charmes. Après avoir été licencié, j'ai eu la chance d'être accompagné par un cabinet d'outplacement. Je ne reviendrai pas longuement sur mon état d'esprit à ce moment-là.

Disons qu'au début j'étais sous le choc et incapable d'entretenir le moindre espoir. Mais, un matin, alors que le groupe d'une douzaine de chômeurs « en transition » dont je faisais partie était réuni pour un atelier, l'animatrice a été interrompue par un participant qui n'avait pu s'empêcher d'exprimer tout haut son accablement. Alors elle s'est repliée dans le silence, moins pour réfléchir à ce qu'elle allait dire que pour donner à son propos une forte intensité. Puis, nous couvrant d'un même regard : « Vous retrouverez tous une solution, cela ne fait aucun doute » a-t-elle dit, avant de reprendre le fil de son intervention. À ce moment, je ne saurais dire pourquoi, j'ai eu l'intuition profonde et indélébile qu'elle avait raison.

Le sens et la puissance de cette intuition, je les ai gravés au crayon dans mon carnet le jour même, car je le savais depuis longtemps : même les moments les plus mémorables, le souvenir qu'on en garde

finit toujours par se déformer, perdre sa couleur, son intensité initiale, sa vérité même. J'ai reconquis puis reperdu espoir dans les semaines et les mois qui ont suivi ce moment. Le rocher, comme il fallait s'y attendre, a d'innombrables fois roulé au bas de la pente. Mais les propos de notre animatrice et la conviction lucide qu'ils m'ont communiquée, je les ai maintes fois retrouvés et aussi souvent j'ai pu en réactiver le principe actif.

Chroniques antistress

C'est le nom que j'ai donné aux carnets dans lesquels j'ai consigné, pendant ma période de chômage, des arguments de toute nature contre le stress : ceux que j'ai produit par un raisonnement, ceux qui me sont tout simplement venus à l'esprit, ceux que j'ai repérés dans les discours ou les textes d'autres personnes ou dans des films. La plupart des idées qui font ce livre en sont tirées (à l'exemple de l'anecdote que je raconte au paragraphe précédent), mais cette indication ne vous donnera qu'un aperçu incomplet de leur contenu.

Il y a en effet bien d'autres propos que j'ai dû mettre de côté, car ils ne sont intelligibles et n'ont de force que pour celui qui en a entrevu la substance avant de les étirer et de leur donner forme. Je vous en propose ci-dessous quelques exemples, dans le but d'illustrer la règle selon laquelle il ne faut rien laisser perdre, absolument rien, de toute pensée, toute lueur[103], toute intuition, toute information à laquelle, d'une façon ou d'une autre et tôt ou tard, vous pourriez recourir pour vaincre le stress ou simplement en affaiblir la nocivité.

Même un banal exercice tel que courir, lire un livre ou voir un film peut mener le capitaine à une pensée lucide qui lui donnera un avantage décisif sur l'ombre dans leur lutte pour le pouvoir à l'intérieur d'un homme.

Je me souviens d'un matin de printemps pour lequel j'avais programmé un jogging au mont Bénand, une butte en grande partie couverte de sapins, qui offre un panorama grandiose sur la dent d'Oche, l'arrête des Mémises (spot de parapente) et les sommets alpins du sud de la Suisse. J'adorais m'y rendre, mais ce jour-là je me sentais vraiment très fatigué. Ma motivation du coup était tombée très bas avec le

103. Ces lueurs que, souvent, nous devons aux effets différés d'une séance de méditation réussie (cf. chapitre 35 «Le temps compté du répit et ses effets différés», page 217 et suivantes).

sentiment que je me rendrais définitivement malade en partant courir. J'ai longuement hésité avant finalement de chausser mes baskets et de quitter ma maison sur une foulée sans ambition, raccourcie et contrainte.

Cinq minutes plus tard, contre toute attente, je me sentais à nouveau en pleine forme et j'avais retrouvé mon rythme habituel. Voici ce que j'ai écrit à mon retour en conclusion du résumé de cette anecdote : « Sous l'empire du stress, nous pouvons nous sentir faible (ou même malade) alors que nous ne le sommes pas, nous pouvons nous voir comme le contraire de ce que nous sommes. On pourrait en déduire que nous nous trompons sur nous-même, mais en réalité, c'est le stress qui nous ment. Il en va de même avec le doute, l'inquiétude, l'anxiété, le pessimisme : ne rien croire de ses messages. »

J'ai souvent été plus lapidaire. Par exemple : « 16 novembre. Je suis à la convention création d'entreprise de la CCI d'Annecy. Fantastique ! » – une formule ramassée qui devait me permettre de raviver l'enthousiasme rafraîchissant qui m'avait saisi quand j'ai découvert combien nombreuses étaient les opportunités de reprise ou de création d'entreprise dans ma région.

La chance parfois met sous nos yeux des citations stimulantes, comme celle-ci tirée d'un discours de Churchill à Harrow School, le 21 octobre 1941 : « Les apparences ne nous permettent pas de prédire l'avenir. L'imagination parfois exagère le mauvais côté des choses, mais rien ne peut se faire sans elle. Les personnes imaginatives se figurent plus de danger qu'il n'y en a, certainement bien plus que ceux qui surgiront, c'est pour cela qu'elles doivent implorer le courage de faire face aux effets de leur imagination excessive.

Mais pour tout le monde, j'en suis certain, nous tirons des épreuves traversées au cours de cette période, cette leçon : n'abandonnez jamais, jamais, jamais, jamais, jamais. N'abandonnez rien de grand ni de petit, rien d'important ni rien d'insignifiant. N'abandonnez rien… »

Voici une autre citation, proche par le sens de la précédente, attribuée à Mark Twain : « Je suis un vieil homme qui a connu bien des difficultés, mais la plupart d'entre elles ne se sont jamais produites. »

Il arrive que les films nous mettent en présence d'êtres humains exemplaires dont la ressemblance avec des personnages ayant existé — voire toujours en vie — n'a rien de fortuit. *The Company Men*, film de John Wells qui réunit entre autres Ben Affleck et Tommy Lee Jones,

raconte la vie de dirigeants d'entreprises qui se retrouvent au chômage sans préavis et sans un sou, en pleine crise économique aux États-Unis. Je n'ai rien oublié de leur message ni de la réplique sur laquelle se conclut leur histoire. Ils sont consignés dans mes chroniques du stress.

Comme le souvenir vivant de *Adieu Cuba*. Dans ce film de et avec Andy Garcia, le personnage principal, riche homme d'affaires cubain, est chassé de son pays par la révolution. Il s'enfuit aux États-Unis où il lui faut reconstruire sa vie. Il trouvera un job de serveur dans un bar miteux. Le scénario lui fera la faveur de se relever. Mais ce qui m'a marqué c'est cette forme de fair-play stoïque avec lequel il accepte son sort et les contraintes de sa nouvelle vie, si loin du luxe dominateur qu'il avait toujours connu jusque-là.

J'ai toujours été fasciné par cette force et cette détermination immédiates qui habite les Américains victimes de catastrophes – une vertu qu'ils ne se contentent pas de mettre en scène dans les films, ils la prouvent dans la vraie vie et nous pouvons le vérifier chaque fois que nos chaînes de télévision diffusent des interviews de victimes d'ouragan ou d'incendies, au Texas ou en Californie, par exemple.

Je suis toujours vigilant à ne pas disperser mon admiration dans n'importe quelle direction, mais ces gens ruinés capables de penser « je vais repartir à zéro et je vais m'en sortir » plutôt que de chercher d'abord un coupable à qui faire payer le prix de leur déconvenue (une tentation à laquelle les populations gâtées d'Europe ne résistent que très rarement), ces gens-là, oui, il serait difficile de ne pas les admirer.

Courts ou longs, les textes que contiennent ces carnets prennent leur sens et trouvent d'abord leur raison d'être dans l'instant présent. Mais ils sont en même temps des messages, des avertissements, des conseils à l'intention de celui que je serai plus tard. S'ils n'avaient échappé à leur condition de pensées évanescentes pour s'inscrire sur un support matériel, les idées qu'ils portent auraient été perdues et le stress aurait retrouvé son influence dominatrice de chaque instant sur mon monologue intérieur.

Arbitrage définitif

Ce chapitre oppose les humeurs funèbres produites par le stress aux pensées fertiles qui naissent d'un esprit lucide. Toute personne enferrée dans le stress long connaîtra les deux – les premières bien

plus souvent que les secondes cependant. Mais pourquoi donc l'inquiétude, l'angoisse ou le désespoir seraient-ils moins justes que les sentiments contraires que nous nous efforçons de leur opposer? Ils ne le sont pas toujours, mais ils le sont invariablement quand ils sont portés par le stress.

Les expériences que je raconte, les événements que je décris, les citations auxquelles j'ai eu recours jusqu'à maintenant, toutes les observations que j'ai pu faire quant aux effets du stress chez les humains, tout corrobore cette affirmation : le stress est définitivement mauvais pour nous et mauvais en tout. Voyez cet extrait de mon troisième carnet.

C'est l'un des derniers de ma chronique du stress. Je l'ai écrit sans intention de démontrer quoi que ce soit. Mais il confirme avec force ce qui précède :

- « Nuit du 2 mai. Impossible de dormir. J'ai le pressentiment d'une réponse négative pour Euroflash. Le lendemain matin, mon pressentiment ne s'est pas dissipé. Mais il fait beau, je décide d'aller faire un tour de VTT en forêt. Une randonnée dans le soleil [une expression insolite, mais ce sont bien les mots qui me sont venus sur le moment], à toute vitesse. Et je finis par retrouver la légèreté, la confiance. Si ça ne marche pas cette fois ça marchera plus tard, sans doute de façon inattendue comme toujours. »

Mon pressentiment de la nuit n'était qu'un message de l'ombre. En revanche, la note d'espoir qui conclut ce passage, après que le stress a été évacué par un effort physique soutenu, était prémonitoire : dix jours plus tard, j'étais embauché par le groupe Demeco pour diriger Euroflash.

Lorsque nous avons pu faire fonctionner notre intelligence (ou notre intuition) sans que les ondes nocives du stress ne dénature notre pensée, nous pouvons lui faire confiance même si, comme je l'ai de même écrit dans l'un de mes carnets, « quand tu fais de ton mieux, ça finit toujours par produire un résultat. Mais en général pas tout de suite, habitue-toi. »

Deux mots sur la forme

Dater chaque texte. Numéroter les pages si on utilise un carnet, support qui a ma préférence parce qu'on peut l'emporter partout et l'utiliser en toutes circonstances. Réserver les deux premières pages pour l'index. Tenir l'index à jour. Relire, relire, relire à haute voix. « Verbaliser ».

Chapitre 41

Le détachement

La banque a fait faillite, votre portefeuille boursier s'est aplati en quelques jours au point qu'il pourrait passer sous la porte, des fournisseurs carnassiers vous assiègent, votre majordome a démissionné, Madame ne répond plus à son portable et vous longez la Tamise en sifflotant d'un pas élastique, protégé des quelques gouttes qui tombent du ciel par votre chapeau melon, alors qu'un parapluie noir balance à votre bras au rythme de vos majestueuses enjambées : voilà le détachement.

Il ne faudrait pas croire que c'est un trait de caractère qui est donné. La vie ne fait pas ce genre de cadeau. Le détachement est le produit d'un effort sur soi. Il n'est jamais acquis pour autant. À chaque offensive du sort il est remis en jeu et, de nouveau, il faut se battre. Mais tout de même : plus on s'y exerce, plus facilement on y arrive.

Une provocation qui donne à réfléchir

Quel que soit le problème que la vie a mis en travers de notre chemin, en être profondément affecté ne renforce ni notre volonté de faire face, ni notre aptitude à chercher une solution, ni nos probabilités d'y parvenir. Au contraire. Un problème, même grave, ce qui importe c'est de le prendre en compte, d'avoir mesuré notre intérêt à le résoudre et de nous mettre au travail – autant de missions que notre faculté de raisonner peut accomplir. En être de surcroît affecté, ce n'est pas que ce soit nécessaire, nous comprenons bien que ça ne l'est absolument pas, mais nous ne pouvons pas nous en empêcher ou, du moins, nous

croyons que nous ne pouvons pas nous en empêcher et, comme toujours, c'est ce que nous croyons qui compte. Mais ce n'est pas si vrai qu'on le pense.

Dans une émission diffusée par France Inter le 10 janvier 2016 [104], Jean d'Ormesson nous livre cette immortelle citation : « L'important, c'est de s'en foutre. » Cette formule empruntée à son ami Pagnol est devenue son arme de prédilection contre les formes les plus quotidiennes d'adversité. Qu'un homme qui a fait de sa vie et de son œuvre un exemple d'élégance use avec gourmandise d'une formule aussi triviale donne à réfléchir et nous invite à conclure que, s'il s'y résout, c'est qu'il n'y avait pas d'autre façon d'exprimer mieux ce qu'il pense. Cette pensée, du coup, prend de la valeur aux yeux de tous ceux qui ont quelque considération pour son auteur – et qui n'en a pas ?

« L'important, c'est de s'en foutre » sonne plus comme une provocation que comme une idée. S'en amuser, oui, c'est possible. Mais en tirer un quelconque avantage cela paraît difficile à première vue. Lorsque nous sommes ébranlés par un coup du sort ou un mauvais coup, il ne nous vient quasiment jamais à l'idée que nous pourrions substituer une totale indifférence, une indifférence voulue et déterminée, à l'émotion immédiate que nous avons ressentie parce que, justement, ce que signifie cette émotion, c'est que nous sommes atteints psychologiquement et donc que, pour ce qui est de « s'en foutre », il est déjà trop tard.

Voici ce qu'il faut comprendre : quand bien même nous aurions pu trouver en nous la force de balayer ce tracas, ce trouble ou ce tourment entrés par effraction dans notre vie, nous passerions à côté pour la seule raison que nous n'avons pas consacré un dixième de seconde à considérer cette option. Mais si nous l'avions fait ? Si nous le faisions systématiquement ?

L'indifférence active

Si nous le faisions systématiquement, nous verrions que, parfois, c'est possible. On ne peut pas décider de s'en foutre, c'est entendu. Mais on peut toujours décider d'essayer.

104. Toujours en ligne sur le site de la station. Aller à la 16e minute pour retrouver le passage évoqué ci-dessus.

La question du comment ne se pose pas. «L'important, c'est de s'en foutre» n'est à l'évidence pas un adage qui nous livre une recette pour réduire nos soucis à néant. C'est une insolente invitation à braver tantôt le sort, tantôt les individus qui veulent nous blesser, par une indifférence active. Sa pertinence et sa force ne résident pas dans un mécanisme explicable, mais sont confirmées par l'expérience : quand on essaie, il arrive que l'ennemi décampe – c'est l'image du nigaud baraqué, mais couard des cours de récréation qui fait ici son retour. Un événement déplaisant s'est produit. On aurait pu s'en formaliser, mais non, on est passé à autre chose dans une indifférence tranquille et déterminée.

Si l'on s'en tient au principe, l'idée est assez vite séduisante. Mais quand on prend des exemples concrets, l'enthousiasme recule subitement.

Douche froide

Rien, semble-t-il, n'oblige votre amour propre à se cambrer et à lever le menton en réponse à une pique, une provocation ou une insulte. Rien non plus ne vous oblige à l'inscrire dans votre mémoire pour renvoyer l'affront dès que ce sera possible. Passer l'éponge, vous le pourriez sans aucun doute, mais en aurez-vous seulement envie ? De même que cette colère pour un droit qu'on ne vous a pas reconnu, une dette qu'on n'a pas honoré à temps, un bien dont on vous a dépossédé, la contenir ne vous aurait-il pas été plus difficile que de la laisser exploser ? On vous offense ? On vous vole ? Ne seriez-vous pas le dernier des pigeons en laissant faire ? Vous allez lu si souvent, sous la plume d'auteurs autorisés, que, justement, il ne fallait surtout pas se frustrer d'une colère légitime, que ce serait toxique pour vos nerfs, votre dos ou votre estomac, on vous l'a tellement répété que, vraiment, laisser tomber, non, vous ne voulez même pas y penser.

S'interroger sans plus

En réalité, avec ces exemples, nous sommes partis dans une mauvaise direction. L'idée contenue dans «l'important, c'est de s'en foutre» n'est pas de se frustrer, de résister, de se contraindre, mais plutôt de s'interroger – pendant quelques minutes au plus, mais à chaque occasion : cela m'est-il possible ? Si ça ne prend pas, si la réponse est non, le plus sage est sans doute de ne pas forcer votre nature. Mais si la réponse est oui, oui simplement et sans effort, voici ce que vous découvrirez : le détachement, quand on en trouve l'accès, quand il est à la fois authentique

et facile, est un remède souverain contre le stress. C'est de surcroît un exercice dans lequel on progresse très vite avec l'expérience.

Une revanche inattendue

Je ne vous parle sans savoir. La vie m'a donné bien des occasions de tester mon aptitude au détachement. Vous en avez eu un échantillon consistant si vous n'avez pas sauté de page jusqu'à maintenant – inutile d'en rajouter, je devine sans peine que les litanies ne sont pas votre littérature préférée. Telle est la leçon que j'ai retenue de ces épreuves : c'est quand nous n'avons plus prise sur les événements que « l'important, c'est de s'en foutre » produit son meilleur effet. C'est aussi dans ces moments-là que c'est le plus facile et qu'on y trouve le plus grand bénéfice : « s'en foutre » est une excellente façon de gagner toujours, même quand on a perdu.

Des arguments décisifs

En la confrontant à leur passé, ceux qui ont vécu l'épreuve du stress long (quelle qu'en soit la cause) peuvent questionner rétrospectivement cette invitation au détachement. Et il se pourrait bien que, comme moi après les péripéties que je décris dans ce livre, ils en viennent à la conclusion que, s'agissant de ce qui a déclenché leur stress, « s'en foutre » aurait été une excellente idée. Leur vie n'en aurait été que meilleure pendant toute cette période et qu'est-ce que leur détachement aurait changé à l'issue ?

Rien, absolument rien en dehors peut-être du fait que maintes maladresses, hésitations, erreurs ou fautes causées par le stress, n'auraient pas ralenti leur longue marche vers la sortie. Un accident, une offense, une contradiction, une injustice, un regard chargé de mépris ? Projetez-vous dans l'avenir : dans trois, six ou neuf mois, vous serez peut-être en train de penser que vous auriez mieux fait de vous en foutre.

C'est sans doute le meilleur argument qu'on puisse alléguer en faveur de l'audacieuse maxime de Jean d'Ormesson. Mais il manquera peut-être de force au regard de ceux qui n'ont pas vécu de stress sur une longue période. En voici un deuxième aux fondations plus larges : nombreux parmi nous sont ceux qui se font trop de soucis ; ceux qui en réponse à une vision souvent crispée, inquiète et douloureuse, prévoient le pire, même quand il n'y a pas lieu de questionner l'avenir.

Cette catégorie de personne sera la première à tirer avantage d'une plus grande aptitude au détachement. Et c'est peut-être à elle que cela sera le plus facile : causée par une anxiété que nous soutient aucune probabilité consistante, leur stress devrait céder plus facilement à une volonté de l'ignorer. En s'y essayant sans relâche en toute occasion, ils devraient acquérir au bout du compte une exemplaire maestria dans cet exercice. On ne court à ce jeu que le risque de se surprendre soi-même. Et d'y prendre goût.

Des circonstances vous sont contraires ou des gens s'attaquent à vous ? Il faut comprendre aussi vite que possible la nécessité de changer de cible. Votre pire adversaire ce n'est pas eux. C'est le stress. Le détachement revient à l'enjamber. Une fois que vous aurez franchi le pas, qu'est-ce qui pourra vous arrêter ? Essayez seulement.

Mais attention : dans l'exercice du détachement, le plus difficile n'est pas de réussir. C'est d'avoir la présence d'esprit d'y penser comme une solution, alors que nous venons d'être enflammé par une émotion. En faire un réflexe requiert la même discipline quotidienne que la tolérance zéro contre les micro-stress.

Chapitre 42

L'estime de soi

Si c'était vous ? Un stress agressif et continu vous pousse hors des contours de votre personnalité. Vous devenez pessimiste ou nerveux ou hésitant ou fragile ou pire. Des échecs répétés ternissent votre image et vous font douter de vous. Ce médiocre nouveau vous-même n'est pas vous, il est manifestement diminué, « *smaller than yourself* », et il ne vous plaît pas, pas du tout. Pour tout dire, il n'est ni ce que vous êtes ni ce que vous voulez être. Mais il est là et vous le voyez. Ce qui est en péril maintenant, c'est votre estime de soi ou, si vous préférez, le sentiment d'être, à vos propres yeux, une personne de valeur, digne de considération et de respect. Pour les personnes qui seraient attachées à en connaître la localisation précise, l'estime de soi est ce point situé à équidistance de la honte (ou de la détestation de soi) et de l'orgueil. On la perd en glissant d'un côté ou de l'autre, mais avec le stress, c'est vers la gauche qu'on va tomber.

Sous le regard d'un juge impitoyable

En même temps qu'elle vous afflige, votre détresse vous isole, car vous ignorez ou avez oublié que tout le monde subit le stress, même les VIP insolents des hautes sphères de la société, même ceux qui nous donnent l'impression d'y être insensibles. Je ne saurais dire ce qui, chez ces derniers, commande une apparente sérénité : une aptitude au travestissement psychologique ou une détermination féroce à ne rien montrer de leurs faiblesses ?

Quoi qu'il en soit, un don pour le camouflage du stress existe chez nombre d'entre nous et il nous trompe sur ces gens autant que sur nous-même : ils sont plus fragiles qu'ils veulent nous le laisser croire et nous ne sommes loin d'être une désespérante exception. Mais nous ne le voyons pas. Avant que quiconque ne nous juge, nous nous jugeons nous-même… À moins que ce ne soit l'ombre qui juge le capitaine ? Un sentiment de diminution, de dépréciation, de dévalorisation nous ronge et c'est ainsi que, sous l'effet d'une expression de la honte, atténuée ou aiguë, nous devenons, à force de nous en vouloir, ennemi de nous-même. Combien pèse la honte d'être stressé dans le stress ? La honte d'être déprimé dans la déprime ? La détestation de soi dans notre impuissance à trouver des solutions ?

La voix du stress

Il importe de se souvenir que ces pensées troubles trouvent leur force dans le stress. Et, dès lors qu'on les a démaquées, ne pas nourrir le moindre doute quant au fait qu'elles sont fausses. Insistantes, mais fausses. Puissantes, mais fausses. Blessantes, douloureuses, mais fausses. Fausses et dangereuses, car notre jugement, affaibli et déformé par le stress, est prêt à les trouver justes. Fausses parce qu'elles viennent du stress et que le stress nous ment toujours. J'ai bien conscience que cette idée, pour essentielle qu'elle soit, peut ne pas suffire à restaurer son estime de soi chez quelqu'un qui l'aurait perdue. Malheureusement, la pilule de l'estime de soi n'existe pas. La recette non plus. Mais un chemin de la pensée peut nous y conduire.

La voix de la sagesse

Je vous invite à faire un premier pas en direction de Montaigne.

Peu d'auteurs — aucun peut-être — ont fait preuve d'autant de perspicacité dans la compréhension des êtres humains. Montaigne est célébré, encensé, révéré par les philosophes et les auteurs les plus dignes d'être lus : Voltaire, Nietzsche, Michel Onfray, Nassim Nicholas Taleb et des dizaines, des centaines d'autres. Jean-François Revel l'honore dans ses mémoires[105] : « Montaigne étalait avec une inépuisable impétuosité ce qu'est penser sans théorie, penser en prise directe sur le réel, lui, le plus fin écouteur de l'homme. »

105. Le voleur dans la maison vide*, Robert Laffont, collection Bouquins, page 28.*

Écoutons-le. « Qui se connaît », dit-il, « s'aime et se cultive avant toute autre chose[106]. » On retrouve la même idée un peu plus loin : « La sagesse se contente de ce qui est présent et ne se déplaît jamais de soi. »

Montaigne n'est ni un psychanalyste ni un psychologue de je ne sais quelle école, mais un penseur digne de notre confiance, sans réserve[107]. Son message, condensé en expressions d'une simplicité irréductible, est toujours juste. Il parle aux hommes de tous les hommes. Qui que vous soyez, dit-il, soyez fier de l'être, ne soyez pas freiné dans cet élan par le souvenir de quelque faute ou erreur que vous auriez pu commettre, par l'opinion des autres, par le décompte de vos défauts les plus avérés, ou encore par une désolante comparaison avec les champions et les génies. S'il fallait s'arrêter à ces égratignures, Montaigne lui-même serait hors-jeu ainsi que tous les humains présents ou à venir et ce serait comme s'il avait écrit pour personne.

Des milliers d'auteurs ont loué l'estime de soi, voyez Google. Mais pour avoir choisi la plus illustre des références, nous n'avons nul besoin de renfort. Je cède cependant sans hésiter au plaisir impatient de vous livrer une seconde formule qui rejoint Montaigne dans l'art de dire beaucoup avec très peu de mots. C'est à François Weyergans que nous devons cette illumination : « Personne ne mesure la chance d'être qui il est[108] », une phrase étourdissante et futée dans laquelle, absolument, il faut lire une invitation de l'auteur à le contredire avec enthousiasme.

Retour vers le passé

Quand bien même le stress vous aurait rendu déprimé au point que vous soyez tombé dans la honte ou la détestation de soi, il n'est pas impossible que vous puissiez retrouver en vous des échos rassurants au propos de nos auteurs, s'il vous est encore possible de vous souvenir d'une époque où votre estime de vous-même était comme évidente, souriante, confiante.

---

106. Les Essais*, Robert Laffont, collection Bouquins, chapitre 3, page 12.*

107. Sa lecture dans le texte originale est assez difficile. Mais, justement, il en existe des éditions traduites dans une langue accessible à tous, comme celle, citée plus haut, établie par Bernard Combeau.

108. Phrase extraite du roman Trois jours chez ma mère*, Grasset, 2005. Ce roman a obtenu le prix Goncourt la même année.*

En ce temps-là, pas si lointain peut-être, vous n'étiez pas stressé, elle était juste. Que vous soyez impuissant à la ranimer maintenant, c'est dommage. Mais n'est-ce pas réjouissant : être capable de s'en souvenir et savoir qu'elle était juste ? Un tel souvenir doit absolument être préservé de l'oubli, car c'est un point de repère lumineux en direction duquel nous orienterons notre quête.

Il pourrait cependant y avoir quelque chose de frustrant dans cette réminiscence de l'estime de soi quand nous sommes devenus incapable d'y croire à nouveau, quoi qu'en disent Montaigne, François Weyergans et notre mémoire. Il n'est pas rare qu'une invisible barrière nous interdise tout retour à l'estime de soi.

Pour dépasser ce blocage, nous devrons nous interroger sur ses causes. Aurions-nous été intoxiqué à notre insu par le poison de l'élitisme ? Est-ce notre tolérance à l'échec qui craque sous la pression de la culpabilité ? Ou avons-nous manqué d'évaluer l'estime de soi à sa juste valeur ? Trois questions, trois paragraphes.

L'élitisme, une toxine

Dans la déroute de l'estime de soi, le stress agit souvent comme un révélateur d'une disposition mentale larvée qui n'attendait que l'occasion de s'imposer. La plupart des gens sont des « monsieur Jourdain » de l'élitisme, une croyance qui les habite sans qu'ils en aient conscience. En effet, cette idée que des humains peuvent être supérieurs à d'autres humains est largement partagée.

Sans dire son nom, elle s'exprime dans les discours de celles ou ceux qu'on appelle les « intellectuels » ; elle scintille dans les médias si prompts à célébrer ce qu'ils nomment avec gourmandise les « élites » (une gourmandise appuyée, par laquelle vous êtes censés comprendre que celui qui parle en fait partie) ; elle explose dans notre admiration pour les champions et notre enthousiasme pour leurs victoires ; elle porte jean noir, tee-shirt et baskets — *has been* le costume cravate — dans les entreprises qui veulent à tout prix repérer et promouvoir leurs « hauts potentiels ». Etc.

Reconnaître que les humains sont égaux entre eux, en théorie nous le voulons bien, mais une fois ceci admis pour le principe, nous nous lançons dans toutes les compétitions avec la ferme intention de prouver que nous faisons partie des meilleurs. Au fil du temps et des épreuves de la vie, nous finissons par connaître notre place sur cette grande

échelle sociale d'où nous avons vue plongeante sur ceux qui nous sont inférieurs, quand nous ne regardons pas vers le haut, en direction de ceux dont nous envions la position.

Tout le monde n'est pas comme ça. Mais presque tout le monde. Qu'un événement malheureux fasse trembler l'échelle et nous nous voyons dégringoler. C'est dans cette dégringolade fantasmée que nous perdons notre estime de nous-même. L'idée rassurante que des gens nous sont inférieurs a un prix dont nous croyons nous acquitter en reconnaissant la supériorité d'autres personnes. Erreur : le prix se paye plus tard, quand notre élitisme se retourne contre nous, au moment crucial de la chute. Et ce qu'on paye à ce moment, contrairement à ce qu'on pense, ce n'est pas d'être tombé : c'est bien l'élitisme, cette insulte à l'humanité, qui pervertit notre jugement sur les autres et sur nous-même. Le principe d'égalité entre les êtres humains — qui ne fait guère débat depuis les derniers siècles de l'Antiquité — est le premier rempart de l'estime qu'on porte à soi-même. L'échelle est horizontale pour qui a conscience d'être l'égal des clochards et des présidents.

Encaisser l'échec

Nous sommes tous exposés à ces désagréments : rater un examen, perdre de l'argent, devoir assumer la faillite d'un projet ou n'avoir pas réussi à monter sur le podium –, par exemple. La ligne de l'objectif, quand elle a été tracée, départage clairement l'échec de la réussite et permet de mesurer la distance qui les sépare. On entend souvent dire, dans les entreprises surtout, qu'un objectif doit être simple, mesurable, ambitieux, réaliste et défini dans le temps – un ensemble de critères réunis dans le célébrissime acronyme SMART (je ne m'y attarde pas, innombrables sont les sites qui en donnent une interprétation). Un peu court. Nos ambitions, par exemple, sont rarement SMART, mais n'en sont pas moins des objectifs, même si on ne le découvre parfois qu'après coup, soit qu'on les ait atteintes, soit qu'on ait dû s'avouer vaincu.

Chacun veut sans le dire : réussir sa vie de famille, éduquer au mieux ses enfants, être reconnu par ses pairs, jouir d'une bonne réputation, rester en bonne santé, etc. Nous acceptons tacitement l'idée qu'un objectif puisse être implicite et, quand il l'est, échouer n'est pas moins douloureux. En revanche, qu'un échec ne puisse s'apprécier qu'en regard d'un objectif — implicite ou explicite — ne se discute pas. De même, on ne peut nier que manquer un objectif soit un échec. Et alors ? En passant

à l'action avec un objectif, nous avons voulu dévier à notre avantage la trajectoire de l'avenir – parfois avec bravoure ou intrépidité.

Mais nous ne sommes pas l'avenir. Son armée se compose de plusieurs milliards d'êtres humains, il manœuvre sur un champ infini de possibilités dans tous les domaines et, presque toujours, le temps joue dans son camp. Par conséquent, qu'il se montre assez souvent plus fort que nous est dans l'ordre des choses.

Ainsi, quelle que soit la nature de l'échec qui nous afflige, il est assez probable que nous en partagions la responsabilité avec d'autres facteurs, possiblement prépondérants, sur lesquels notre influence est limitée, faible ou nulle. Il en va naturellement de même quand nous réussissons. Il faut bien entendu voir dans cette symétrie une invitation du destin à être aussi modeste dans le succès que stoïque après l'échec – et si on ne défère pas à cette invitation, tôt ou tard on le paye.

Un échec, pourtant, s'il n'est pas insignifiant, peut nous causer plusieurs blessures. Les suites concrètes de l'échec pour commencer : ce que nous voulions — ce dont, peut-être, nous avions besoin — nous ne l'aurons pas et il va falloir s'en passer. En même temps, un sentiment de culpabilité aggrave cette frustration et, en proportion de sa force, notre estime de nous-même va reculer ou disparaître. Enfin, de ces préjudices immédiats pourrait naître un peu plus tard un spectre qui viendra nous hanter à chaque épreuve : la peur de l'échec.

Si, dans notre perception de l'échec, nous agrégeons ses conséquences en une douleur indivisible, nous ne verrons pas qu'elles sont de nature différente : d'un côté, celles qui sont factuelles ; de l'autre, celles qui relèvent du sentiment. Les premières sont irréfutables et nous devrons les accepter ; les secondes sont certes corrosives, mais surtout : évitables. Il ne me viendrait pas à l'idée d'écrire que tous les moyens sont bons pour nous opposer à la force sournoise de la culpabilité et à la peur de l'échec.

Mais que nous devons mettre notre intelligence au service de cette idée, avec toute la puissance que nous sommes capable d'exprimer à travers elle, oui, c'est nécessaire.

La psycholittérature répète que, dans l'échec, ce qui compte est de savoir en tirer des leçons. Ce faisant, elle nous renvoie aux suites concrètes de l'échec et à la nécessité de les prendre en compte pour l'avenir. Cette évidence aveuglante — aucun homo sapiens muni de toutes ses facultés n'a jamais pensé autrement, même pas ces

analphabètes vêtus de peau de renne, contraints de laisser filer un mammouth appétissant pour avoir oublié leur lance dans la caverne — cette évidence, disais-je, est d'une importance secondaire.

Les auteurs qui la mettent au premier plan nous invitent à regarder le doigt plutôt que la lune, car, dans la suite d'un échec, ce qui importe est de savoir mettre un terme à cet enchaînement de pensées par lequel nous devenons si promptement ennemis de nous-même : culpabilité, perte d'estime de soi. L'échec (et ses conséquences factuelles avec lui) est en effet inséparable de la condition d'être humain en action. Nous devons en accepter le risque si nous voulons vivre et avancer. La culpabilité à l'inverse ne nous offre aucune contrepartie de quelque utilité que ce soit.

Résister à la pression insistante de la culpabilité n'est cependant pas facile. Dans cette bataille, énième épisode de la guerre sans fin qui oppose la capitaine à l'ombre, cette dernière attend de nous, comme un tribunal soviétique, une impitoyable autocritique et une résignation courbée devant la punition. Mais son autorité est usurpée.

Voici ce dont il faut absolument se souvenir contre ces vents et ces marées qui voudront l'effacer de notre mémoire : la culpabilité n'a aucune légitimité en dehors des compartiments du droit et de la morale. On s'y retrouvera facilement : les infractions sont dans le Code pénal ; la morale définit le bien et le mal. Nos échecs professionnels, sportifs ou conjugaux, nos conflits de voisinage, nos querelles de clocher, nos erreurs et la plupart de nos fautes n'ont pas leur place dans cette classification extrême. Il s'ensuit que, lorsqu'un échec est acté, quand bien même nous en serions responsable en tout ou partie, c'est se sentir coupable qui est une faute.

En définitive, tout échec nous met au défi de prouver que nous sommes plus fort que lui. Il ne s'agit pas de l'accepter benoîtement ou d'en tirer des leçons. « Plus fort que lui » signifie : être capable de l'encaisser sans que notre estime de nous-même n'ait reculé d'un millimètre. Soyez triste, déçu, blessé, enragé, hors de vous, tapez du pied, fulminez, incriminez, maudissez, vitupérez en pensant aux conséquences s'il y en a, mais surtout, plutôt qu'une concession stérile à la culpabilité, faites donc un bras d'honneur à l'ombre qui s'attendait à vous voir tomber dans son piège.

La valeur inestimable de l'estime de soi

Nous n'avons pas toujours la chance, lorsque nous édictons des principes ou que nous égrenons des généralités, de pouvoir les illustrer par un exemple parfait : connu de tous, pile dans le sujet, en phase avec notre propos. S'agissant de défendre son estime de soi contre l'establishment coalisé (patrons et managers, médias et magistrats, etc.), un « perdant magnifique[109] » a donné une leçon au monde entier : Jérôme Kerviel. Alors qu'il travaillait comme trader pour la Société Générale, cet homme a été accusé d'avoir fait perdre 5 milliards d'euros à son employeur.

Après qu'il a été licencié sans la moindre indemnité, une première décision de justice l'a condamné à une amende du même montant. Plus 3 ans de prison dont 2 avec sursis. On en était là de cette affaire lorsque j'ai vu Jérôme Kerviel à la télévision, sur LCI le 21 mai 2010. J'ai été très impressionné par son calme et son obstination à se défendre. Qui pourrait garder la tête haute après une telle défaite ? Personne. Lui. Si un jour vous vous trouviez dans une situation de détresse pour raisons économiques, n'hésitez pas à lire son livre[110], vous ne pourriez être mieux accompagné dans votre chemin de croix.

Attaqué par la direction de la banque, la justice et la meute médiatique[111], Jérôme Kerviel a tenu bon, il ne s'est pas laissé accabler sans réagir par des accusations outrancières (le PDG de la banque, un certain Daniel Bouton, n'a pas hésité à le qualifier de « terroriste[112] »), il a refusé de porter seul la responsabilité d'un système pervers et de ses promoteurs (qui ne l'étaient guère moins), mais il a su, aussi, reconnaître ses torts.

Jérôme Kerviel, en définitive, a prouvé sa maîtrise dans l'exercice qui consiste à savoir perdre avec élégance, sans écorner son estime de soi. Et il a brillamment récidivé le 12 avril 2022.

Alors que Valérie Pécresse se plaignait d'avoir à payer de sa poche les frais de sa campagne électorale (5 millions d'euros), il lui répond par

109. C'est à Leonard Cohen qui en a fait le titre d'un roman (paru aux éditions 10-18 en 1993) qu'on doit cet attelage poétique.
110. L'engrenage, mémoire d'un trader*, Flammarion, 2010.*
111. Nombreux sont les journaux de papier ou d'écran qui ne se sont pas retenus de postillonner sur cet homme à terre.
112. Propos rapporté dans un article du journal Le Monde*, 22 juin 2010, toujours en ligne sur le site du journal.*

un message fulgurant sur son compte Instagram : « Je suis personnellement endetté à hauteur de 5 milliards, ça va bien se passer. » Dans une lecture au premier degré, c'est bien à elle qu'il s'adresse.

Mais en profondeur, la puissance de son message est dirigée contre ceux qui auraient voulu faire de lui le seul coupable d'un échec catastrophique : son éclat de rire (dont les médias ont rendu compte avec le même empressement que ce qu'on appelle les « réseaux sociaux ») souligne à quel point, pour lui, cette accusation est si dénuée de fondement qu'elle en devient ridicule.

Quatorze ans plus tard, Jérôme Kerviel, entré dans la célébrité comme un délinquant et un paria, a su devenir un héros. Son histoire est devenue un film, il écrit, donne des conférences… respect.

On s'étonnera peut-être de me voir défendre cet homme avec une telle conviction alors que, tout de même, il a… etc. Je suis loin de connaître tous les détails du dossier, mais l'approche juridique ne m'intéresse pas le moins du monde. Je parle ici du regard que nous portons sur nous-même et voici ce que j'ai compris de Jérôme Kerviel à ce sujet : les cinq milliards de la Société Générale ne valent pas son estime de soi.

Nos parents disaient autrefois : « Prends-en de la graine. »

Chapitre 43

L'action à tout prix

Quoiqu'on ne sache rien de la puissance imaginative qui a inventé le stress long et inoculé aux humains une infernale propension à en être victime à la première occasion, on ne peut que saluer la perfection de sa créativité : alors que l'action est un des meilleurs antidotes qu'on puisse lui opposer, cette forme persistante de stress veut nous enliser dans la passivité.

Les trois D

Je relate page 215 ce moment pénible de mon épisode chômage où j'ai reçu cinq réponses négatives la même semaine alors que j'avais eu des retours positifs de mes premiers entretiens. Dans de tels moments, on ne parvient plus à croire en une solution et c'est alors le découragement qui nous freine ou nous arrête. Mais en même temps ou par la suite, ça pourrait être le désarroi, car, à force d'être désavoué par le sort, on finit par ne plus savoir quoi faire. Enfin, quand les échecs s'accumulent dans notre passé, c'est la peur de l'échec qui prend place face à nous. Découragement, désarroi, doute, trois flèches empoisonnées du stress long qui nous engourdissent quand elles ne nous paralysent pas.

Contre-attaque

Que le stress long soit ennemi de l'action, voilà un indice très intéressant, car le principe général qui commande toute stratégie antistress, qu'il s'agisse de stress court ou de stress long, est de le contredire

de la manière la plus frontale possible. C'est exactement le sens des expressions qui ont rythmé nos stratégies antistress : « réprimer les micro-stress », « neutraliser le stress sur rendez-vous », « contrer le stress par surprise ». En regard de ces infinitifs pugnaces, « se libérer » du stress long, thème de notre 3e partie, renvoie à un cheminement plus lent et progressif. C'était vrai jusqu'ici, mais, maintenant, c'est fini, nous parlons bien de briser les chaînes, scier les barreaux et sauter par la fenêtre.

« Never say die »

Telle était la devise de John Pendry, ex-champion du monde de parapente et détenteur de nombreux records dans cette discipline. Ne baissez pas les bras, ne vous laissez jamais abattre, ne vous avouez pas vaincu, tenez bon. Il va de soi que ces trois mots ne constituent pas en eux-mêmes un blindage contre l'inaction. Un humain profondément atteint par le stress long pourrait même y voir comme le scintillement d'un espoir lointain et inaccessible. Dans ce cas, en même temps qu'elle l'engage à se défendre, cette formule le renvoie à son impuissance. « *Never say die* » ne protégera de l'immobilisme que ceux qui connaissent la recette.

Mais, pour eux, ces quatre syllabes auront toujours les vertus d'un miraculeux jingle propre à leur rappeler l'intérêt de se mettre en mouvement « quoi qu'il en coûte » et ce qu'il faut savoir pour y parvenir. Ces deux idées sont contenues dans le titre de ce chapitre : l'action à tout prix. Le moment est venu de disséquer cette expression très concentrée.

Priorité no 1 et priorité no 2

Naturellement, s'agissant d'action, nous pensons immédiatement à toutes les démarches que nous sommes supposés réaliser pour nous sortir de la situation — stressante par hypothèse — dans laquelle nous nous trouvons : trouver un travail, gagner de l'argent, apaiser une relation difficile avec autrui, etc. C'est pourquoi, une fois enferrés dans le stress long, nous voudrons nous concentrer en priorité sur la recherche d'une solution à ce problème épineux qui a causé notre stress, plutôt que nous attaquer au stress lui-même. Si nous réussissons, nous serons tirés d'affaire et le stress s'évanouira de lui-même faute de raison d'être. Une seule action, deux bénéfices.

Ce raisonnement sonne juste. Mais il est faux. Le stress long est un véritable handicap. Tant qu'il n'a pas été évacué ou contenu, nos facultés s'en trouvent affectées et nous ne serons pas dans les meilleures dispositions pour penser ou agir. Quelle que soit l'épreuve que nous traversons, dès lors que le stress — court ou long — affecte notre aptitude à nous en sortir, il doit être considéré comme une priorité. Agir, dans ce cas, commence toujours par : agir contre le stress. D'une certaine façon, c'est assez simple, il suffit de suivre le manuel (celui-ci ou un autre).

À l'inverse, la solution au problème qui a causé notre stress — notre priorité n° 2 donc — n'est écrite à l'avance par personne. Chacun devra fixer son cap et trouver l'énergie en soi. C'est sur ce chemin que nous sommes le plus exposés à être atteints des trois flèches paralysantes du stress — découragement, désarroi, doute — par l'évocation desquelles nous avons ouvert ce chapitre. Il nous faut agir et nous le savons. Mais nous ne trouvons plus ni la force ni la motivation. Le traitement, je l'ai mis en œuvre sans préméditation et sans calcul, dans les dernières semaines de ma période de chômage, une période pendant laquelle ma motivation à agir était devenue aussi vacillante que l'ultime flammèche d'une bougie avant le noir complet.

N'importe quoi

Plutôt qu'un plan, j'ai obéi à des impulsions. J'avais une moto. Je suis allé voir le patron de la concession où je l'avais achetée pour lui demander s'il accepterait de me vendre son entreprise. J'ai fait de même un peu plus tard avec une librairie. Et, pour avoir lu un livre sur le sujet, je me suis intéressé aussi aux gîtes et chambres d'hôtes, ce qui m'a contraint à de longs déplacements pour visiter des domaines en vente. Je me dispersais dans toutes les directions avec une raison : ne pas rester immobile.

Aucune des tentatives ou expéditions que j'ai faites à cette époque ne correspondait au projet que j'avais soigneusement élaboré avec mon cabinet d'outplacement. Elles n'avaient qu'un rapport lointain avec mes compétences, aucun rapport avec mon ambition déclarée et la question du financement n'avait même pas trouvé un commencement de réponse. Dans ce mouvement désordonné, ce dont je ressentais le besoin, c'était de m'agiter. J'improvisais énergiquement, mais sans attendre un résultat quelconque, sans même chercher à y croire.

Du reste, je ne m'en suis pas tenu à ces élans qui ne sont pas sans lien avec le souci de trouver une activité rémunérée, je me suis livré à d'autres fantaisies : partir à la rencontre d'amis oubliés (presque n'importe où), prendre des cours de presque n'importe quoi, adhérer à une association, n'importe laquelle.

Étonnamment, cette période qui aurait été au mieux une morne traversée du désert si j'avais attendu un signal positif de la part d'un chasseur de têtes, je l'ai finalement assez bien vécue — entendez : avec un niveau raisonnable de stress — et j'en garde un bon souvenir.

Cette tactique, si c'en est une, je l'ai vue mise en œuvre par d'autres. Stéphane, par exemple. Il s'est retrouvé au chômage dans des circonstances que j'ai oubliées. Père de famille, il a dû connaître, à certains moments, le vertige du découragement ou du doute, sinon du désarroi. Et c'est ainsi qu'il s'est tourné vers moi à l'époque où je dirigeais Euroflash pour me demander si je pouvais l'employer quelque temps comme… déménageur. Compte tenu de ses aptitudes intellectuelles et de son CV, c'était n'importe quoi.

Mais je connaissais les vertus du « n'importe quoi » pour un humain au chômage et j'ai dit oui. Et il l'a fait. L'arrivée de ce jeune homme distingué et brillant, m'a valu au départ des remarques sceptiques de la part des contremaîtres, peu habitués à manager de tels « profils ». Stéphane a fait mieux que tenir son rang cependant et les regards comme les commentaires sont passés à autre chose. Peu de temps après, il retrouvait un job à la hauteur de son talent et de ses ambitions dans un grand groupe audio-visuel.

Le « n'importe quoi » est un exercice fertile, une idée à ne pas oublier, mais je conviens que cette invitation ne peut être suivie d'effet qu'à condition d'être accompagnée d'explications convaincantes. Nous y sommes. Les questions d'abord : pourquoi serions-nous capables de l'action à tout prix, du « n'importe quoi », quand nous ne trouvons même plus la force ou la motivation pour avancer vers notre but ? Encore plus surprenant : en quoi le « n'importe quoi » pourrait-il être une brique de la confiance en soi ?

Un changement radical d'objectif

Lorsque nous sommes découragés, plongés dans le désarroi ou paralysés par la peur de l'échec, c'est parce que nos échecs ou notre imagination nous donnent à penser que notre objectif est hors d'atteinte.

Notre découragement, notre désarroi ou notre doute sont relatifs à cet objectif, ancrés en lui et indissociables de lui. Ils font certes obstacle à toute entreprise qui s'y rapporte, mais ne ferment pas la porte aux actions qui ne s'y rapportent pas. La voie est libre pour autre chose, le n'importe quoi de l'action à tout prix par exemple.

Dans les faits, cependant, il ne s'agit pas exactement, avec l'action à tout prix, de n'avoir aucun objectif, mais plutôt de substituer un objectif immanquable (agir pour agir, indépendamment de toute idée de résultat) à un autre qui nous semble pour le moment hors d'atteinte (trouver une solution au problème qui a causé notre stress).

Que ce soit possible et même facile ne clôt pas le débat : pourquoi donc le ferions-nous ?

Une brique de la confiance en soi

Dans ces moments où il nous asphyxie, se mettre en mouvement à tout prix est de toute façon une victoire sur le stress. La spirale de l'échec était enclenchée, elle accélérait peut-être, mais nous avons trouvé la force de descendre en marche du sinistre manège. Dans le mouvement, nous retrouvons progressivement notre pleine capacité à agir et nous goûtons l'incomparable plaisir de nous sentir vivants. Ainsi revient la confiance. Mais il y a peut-être autre chose : en agissant (n'importe comment), nous avons mis quelque chose en route, nous avons repris notre place dans la tectonique des circonstances et il se pourrait bien que, ce faisant, nous ayons impulsé un mouvement d'opportunité qui viendra, plus tard, rencontrer nos intérêts.

Cette idée m'est venue à l'esprit quand j'ai su que Stéphane était sorti avec les honneurs de sa période de chômage, après s'être adonné aux joies du déménagement d'entreprises. Mais elle m'avait atteint une première fois bien avant. Encore aujourd'hui je continue de penser qu'il y a un lien entre ce sursaut d'actions désordonnées auquel je me suis livré dans mon épisode d'actions à tout prix et l'événement inattendu qui l'a interrompu : le coup de fil d'un DRH auquel j'avais adressé deux mois auparavant une candidature qui était restée sans réponse.

Je l'avais considérée comme perdue, mais elle ne l'était pas. Il y avait seulement eu un contretemps à la suite duquel la procédure s'était interrompue, elle reprenait son cours et, si j'étais « toujours intéressé », eh bien, on était « prêt à me recevoir ». Je signais le contrat quinze

jours plus tard. Une entreprise de déménagement ? La solution est parfois loin de l'objectif qu'on s'était fixé. À rester crispé sur cet objectif, on risque bien de passer à côté.

Cet exemple ne dit pas que faire n'importe quoi est un bon moyen pour arriver à ses fins (qui le croirait ?), il ouvre sur un autre message : si, à un certain moment, à cause du stress, nous ne savons plus quoi faire ou si nous questionnons sans réponse et sans fin une action ou un plan d'action que nous avions projeté d'exécuter, l'immobilité qui s'ensuit nous sera défavorable, car l'incertitude qui s'étire et se perpétue avec elle profite au stress.

Dans ce cas, on tue le découragement, le désarroi et le doute par l'action à tout prix, le « n'importe quoi ». N'importe quoi sous condition que ce ne soit pas d'évidence contraire à nos intérêts. Mais n'importe quoi tout de même, plutôt que rien. Tel est le sens ultime de « *Never say die* » pour qui veut se libérer du stress long.

Fiche de synthèse

Reconstruire la confiance (page 237 à page 270)

La question :

La confiance en soi est une construction constituée d'éléments qui, considérés séparément, paraissent assez différents de ce qu'on recherche, mais une fois qu'on les a mis en place, en prenant du recul pour mieux voir l'ensemble, on réalise que c'est elle qui a pris forme. Quelles sont donc ces « briques de la confiance » ?

Réponses et solutions

1. Pour préserver notre lucidité, verbaliser = tenir à jour notre chronique du stress
   - Comment le stress long dégrade notre lucidité **: page 239 et suivantes.**
   - Définition par l'exemple (chroniques du stress) **: page 243 et suivantes.**

2. Le détachement : cultiver une indifférence active
   - Définition **: page 249.**
   - Méthode **: page 250 et suivantes.**

3. Préserver notre estime de nous-même
   - Entendre la voix de la sagesse **: page 256.**
   - Interroger notre passé **: page 257.**
   - Rejeter l'élitisme **: page 258.**
   - Savoir encaisser l'échec **: page 259 et suivantes.**
   - Prendre conscience de la valeur inestimable de l'estime de soi **: page 262.**

4. Contre le découragement, le désarroi, le doute : l'action à tout prix
   - Hiérarchiser nos priorités **: page 266.**
   - Une définition de ce « n'importe quoi » qui caractérise l'action à tout prix **: page 267 et page 268.**
   - Pourquoi ça marche (en quoi l'action à tout prix est-elle une brique de la confiance en soi) ? **: page 269 et page 270.**

Conclusion

Jusqu'ici, nous avons rencontré et combattu six formes différentes de stress. Quatre principales : les micro-stress (cf. page 57 et suivantes), les stress sur rendez-vous (cf. page 71 et suivantes), les stress par surprise (cf. page 99 et suivantes), le stress long (cf. page 133 et suivantes). Une forme mineure, minuscule même : le faux stress ou stress défensif (cf. page 166). Une forme fantôme : le stress positif (cf. page 166 et suivantes). Il en existe cependant une septième, majeure, dont nous n'avons pas encore parlé : le stress existentiel.

Nous nous savons mortels. La vie telle que nous la voyons, scrutant l'horizon nébuleux d'un regard parfois inquiet, est une impasse. Mais c'est une porte fermée plutôt qu'un mur qui nous attend à son extrémité. Nous nous interrogeons et nos conjectures rebondissent sans fin d'une hypothèse à l'autre : la porte du fond s'ouvrira-t-elle sur le néant ou sur un autre horizon ?

L'issue mystérieuse dont nous savons que nous ne lui échapperons pas mais rien d'autre, est cause d'une angoisse partagée par tous les humains et cette angoisse est elle-même source d'un stress qui peut percoler ou jaillir, selon d'obscures impulsions venues du dehors ou du dedans, sans que nous ayons véritablement la maîtrise de son flux.

Ce stress existentiel ne serait-il pas la source qui alimente comme autant d'affluents nos autres stress ? Peut-être. En tout cas, il est à l'origine des croyances par lesquelles nous voudrions expliquer la vie et l'existence de l'univers. Quand la nature ne nous apporte pas de réponse, nous inventons la réponse. Pourquoi préférons-nous une réponse fabriquée à la simple évidence du mystère quand le mystère est si fascinant ? Un autre mystère.

Quoi qu'il en soit, notre prédilection pour le recours aux croyances face au stress existentiel pourrait bien être ce qui explique que nous soyons si facilement enclins à y recourir de même pour combattre les autres formes de stress. C'est ainsi que j'interprète le goût des humains pour le fatras pseudoscientifique ou mystique qu'on trouve dans la littérature antistress. Je n'accorde aucun crédit à ces spéculations, mais je reconnais qu'en l'absence de démonstration, cette position revient à opposer une croyance à des croyances, autrement dit, à prendre un billet pour un match nul joué d'avance. J'admets donc volontiers que je peux me tromper et j'écouterai toujours avec une attention respectueuse (mais critique) ceux qui pensent autrement.

Mais avec ce livre, avant tout autre message, je voulais dire que, pour l'essentiel, les solutions sont en nous, qu'il importe d'avoir foi en nos propres ressources et de trouver en nous la force et la motivation de les affirmer. Quel inconvénient y aurait-il, une fois qu'on partage cette conviction et qu'on agit en conséquence, à s'intéresser dans un deuxième temps aux croyances ou approches formatées des pseudosciences ? Probablement aucun. Mais encore plus probablement : ce ne sera pas nécessaire.

Quant au septième stress sur lequel nous avons ouvert cet ultime chapitre, il ne trouvera pas de remède dans ce livre, ni probablement dans aucun autre. Je peux néanmoins livrer pour finir un sujet de méditation qui s'y rapporte, non pas une croyance, mais un fait : le néant n'existe pas. Je m'arrêterai là résolument, car je réalise en l'écrivant que cette conclusion suspendue ferait une bien meilleure introduction. Mais pour un autre livre.

Remerciements

Merci à GERESO et plus particulièrement à Raphaëlle Cormier, Stéphanie Martin et Coralie Rayer pour leur précieuse et patiente collaboration sans laquelle ce livre ne serait pas ce qu'il est.

Merci à Ray Lucas, le coach le plus talentueux que le monde de la boxe ait connu des années soixante à deux mille.

Merci aux équipes qui ont affronté avec moi les suites de la crise de 2008 à Evian Resort que j'évoque dans la troisième partie. Je ne peux citer tout le monde ici mais je n'ai oublié personne. Je m'autorise cependant une mention spéciale à Roger Mercier et Didier Obeuf qui ont été directeurs généraux d'Evian Resort (et mes supérieurs hiérarchiques directs). S'il en était besoin, l'épisode qui a suivi leur départ a souligné avec force et relief à quel point ils avaient été à la hauteur de leur mission.

Merci enfin à Loïc Bertrand qui m'a épaulé avec un professionnalisme fertile dans ma séquence outplacement.

Yves GOLDER a une riche expérience du stress, acquise au départ dans le domaine sportif.

Boxeur amateur pendant ses études il a gagné la médaille de bronze aux championnats de France universitaires en 1983. Il a effectué son service militaire comme tireur d'élite au treizième bataillon de chasseurs alpins. Et depuis plus de trente ans, il pratique l'alpinisme et le parapente avec passion dans les Alpes et le sud de la France.

C'est pourtant sa vie professionnelle qui l'aura exposé aux stress les plus coriaces.

Après avoir débuté sa carrière dans les ressources humaines chez Colgate Palmolive, il a occupé diverses fonctions commerciales au sein du groupe Danone avant de diriger Euroflash, une filiale du groupe Demeco spécialisée dans le déménagement d'entreprise. Sur son CV, 14 mois de chômage forment un trait d'union amer — mais finalement fertile — entre ses deux derniers postes.

Sa double et intense expérience lui a permis de prendre conscience que, face au stress, aucune victoire n'est possible sans une stratégie élaborée et sans efforts soutenus pour la mettre en œuvre. Ne l'ayant pas trouvée dans les livres, il s'est attaché à la construire.

Contact : strat.antistress@gmail.com

Stratégies anti-stress

Stress chronique, stress aigu, stress positif, micro-stress…
Il semble que sur le stress, on a tout dit et tout écrit !

Les techniques et les outils qu'on nous propose pour le combattre sont même si nombreux qu'on peine à s'y retrouver.

Le stress est pourtant toujours là, en chacun de nous, plus agressif que jamais.

Alors, comment définir le stress, le prévenir, le combattre pour s'en débarrasser vraiment ?

Abandonner l'image étroite et déformée que nous en avons, déjouer les pièges méconnus, opposer à chaque forme de stress une stratégie innovante, adaptée et spécifique...

Si nous voulons nous en libérer, il faut tout changer !

L'auteur nous guide dans un parcours dont la première étape consiste à se préparer minutieusement avant de livrer le combat.

Nous apprendrons à vaincre toutes les formes de stress pour retrouver, en conclusion d'un cheminement progressif, notre confiance en nous-même et une vision apaisée de l'avenir.

Yves GOLDER
a tout appris du stress dans la pratique de sports engagés (boxe, montagne, parapente) et à chaque étape d'une vie professionnelle exigeante, comme manager puis dirigeant d'entreprise. C'est ainsi qu'il a mis au point les stratégies innovantes qu'il dévoile dans ce livre.

GERESO
FORMATION | CONSEIL | ÉDITION
Révélez vos compétences !

ISBN : 979-10-397-0564-6
9 791039 705646
25 €